

Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Sorunları ve Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü: Kavramsal Bir Değerlendirme

Elbeyi PELİT¹

Hatice ŞEN²

Özet

İşletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşması, insan kaynakları yönetimi biriminin en önemli amaçlarından birisidir. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi birimleri, işletmelerdeki verimliliği ve karlılığı arttırmak için işgörenlere hizmetiçi eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan söz konusu hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin, gerek çalışanlara, gerekse örgüte olan katkısı işletmeler tarafından giderek daha da önemsense de, bu konuda hala sorunların olduğunu belirtmek olasıdır. Özellikle emek-yoğun bir sektör olan turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerde bu sorunlardan daha fazla söz etmek mümkündür. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde yaşanan hizmetiçi eğitim sorunları ve bu sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin üstlendiği rolün değerlendirmesini yapmaktır. Literatür taraması yöntemiyle hazırlanan çalışmada, öncelikle turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin önemi ve eğitimlerin gerçekleştirilmesi konusunda yaşanan sorunlar ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise,

¹ Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, elbeyipelit@aku.edu.tr

² Okutman, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, haticesen@aku.edu.tr

turizm işletmelerinde yaşanan hizmetiçi eğitim sorunlarının giderilmesi aşamasında insan kaynakları yönetimi birimin rolüne değinilmiş ve sonuç bölümünde de, turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitimde yaşanan sorunlara bazı çözüm önerileri sunulmaya çalışılarak konuya ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Hizmetiçi eğitim, insan kaynakları yönetimi, turizm işletmeleri.

The Problems of In-Service Training in Tourism Enterprises and the Role of Human Resources Management Departments in Solving Problems: A Conceptual Review

Abstract

The achievement of the set goals of the enterprises is one of the most important purposes of the HRM unit. For this purpose, the HRM units perform in-service training activities for employee in order to increase efficiency and profitability of the enterprises. Despite the importance of in-service training activities, that is the one of the most important function of the HRM, there are still problems on this issue. Especially in the labor-intensive tourism enterprises is possible more to talk about these problems. The purpose of this study in this regard is to evaluate the in-service training problems in tourism enterprises and the role of human resource management units in the solution of these problems. In this study prepared by the literature method have been discussed primarily the important and the problems of in-service training. In the second part of the study, the role of the HRM unit have been discussed the elimination of in-service training problems in the tourism enterprises. In the conclusion of the study, some solutions for the problems in the in-service training in the tourism enterprises have been presented and some suggestions have been developed for the subject and researchers.

Keywords: *In-Service training, human resource management, tourism enterprises.*

Giriş

Eğitim, önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir (Karslı, 2003). Bununla birlikte işletmeler çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için zaman zaman işletme içi veya dışında hizmetiçi eğitimler vermektedirler. Özellikle, yeni göreve başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi olmayan işgörenin işe alınması sonucunda zorunlu olan bu uygulama bazen, işletmenin büyümesi, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama gibi durumlarda da gerekli olmaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006).

Hizmetiçi eğitim, “kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir (Akova, vd. 2007). Bir başka tanıma göre ise hizmetiçi eğitim, üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; işgörene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir (Aytaç, 2000). Örneğin, turizm endüstrisinin içinde yer alan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin de, kaliteli hizmet sunabilmesi için otelcilik alanındaki gelişmeleri takip etmesi zorunludur (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006). Çünkü alanıyla ilgili en üst düzeyde eğitim almış olsa bile, gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda çalışanların kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Bunu sağlamanın en iyi yollarından

birisi, kurumda verilecek/alınacak olan hizmetiçi eğitimidir (Pelit ve Demir, 2010).

Turizm, endüstri olarak rekabete açık bir sektördür ve bu sektördeki rekabetin anahtarı, kalite ve hizmettir. Artan rekabet ortamında var olabilmenin temel şartlarından birisi, nitelikli insan gücüdür. (Pelit ve Güçer, 2006). Hizmetiçi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Bu nedenle hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim sürekli olmalıdır (Selimoğlu ve Biçen Yılmaz, 2009).

Hizmetiçi eğitimle harcanan zaman ve para kaybının karşılığı ilerleyen dönemde personelin hız ve esnekliği, sıfır hata yaklaşımı, iş kazalarının azalması, kendine güven, takım çalışması, iletişimin artması şeklinde sağlanmakta, ancak hizmetiçi eğitimin bütün faydalarına rağmen eğer personelin ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmazsa aynı zamanda verilecek eğitim, personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olursa bazı sorunlara yol açabilmekte ve hizmetiçi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve işletmeye faydadan çok zarar verebilmektedir (Uslu vd., 2013). Bu öneminin eksikliğinin ortaya çıkması, işletmeler tarafından öneminin tam olarak anlaşılamaması, bazı sorunların da ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Bütün bu hususlar işletme türüne bakılmaksızın tüm işletme türleri için geçerlidir. Önemli bir hizmet işletme türü olan turizm işletmelerinde de hizmetiçi eğitim konusunda sorunlar olduğu göz önüne alındığında, bunların ortaya konulmasının ilgili taraflara yol göstermesi bakımından önemli olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitim sorunları ve bu kapsamda yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgiler verilerek mevcut sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Böylelikle konuyla ilgili mevcut sorunların teorik bir çerçevede bir bütün olarak ortaya konulması yapılacak olan çalışmalara da bir fikir vermesi bakımından önemlidir. Buna ilave olarak çalışmada söz konusu bu sorunların çözümlenmesinde insan kaynakları yönetimi (İKY) biriminin yapabileceklerine ilişkin bilgilere de yer verilmiştir.

Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ile İlgili Karşılaşılan Sorunlar

Bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında sürekli eğitim ve kendini yetiştirme unsurları yer almaktadır. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışanların, yaptıkları işlerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artmakta veya azalmaktadır. Bu işletmelerde sunulan hizmetlerin özelliği gereği, çalışanların eğitimine diğer işletmelere oranla daha fazla önem verilmelidir (Türkmen, 2015). Öte taraftan en iyi kuruluşlar, personeline eğitim imkânı tanımının hem personele hem de işletmeye fayda sağlayacağını bilincinde olanlardır. Çalışanlarına eğitim veren kuruluşlar daha yetenekli ve işlerini yapıcı bir esneklikte yerine getiren personele sahip olurlar. Eğitim alan personel yeni beceriler geliştirir, daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır ve bunun yanı sıra kendi alanlarında çalışan kişilerle tanışıp ufuklarını geliştirme fırsatına sahip olur (Nelson,1999).

Turizm işletmelerinde, alanında eğitim almış insan kaynağı oluşturmak oldukça önemli bir husustur. Çünkü tamamıyla temeli insana dayalı bir sektör olan turizm sektöründe, daha kaliteli hizmet verilebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, kaliteli bir insan kaynağına sahip olmakla doğru orantılıdır (Pelit ve Güçer, 2006). Turizm endüstrisindeki nitelikli eleman yetersizliği sorunu; sadece turizm eğitimi kurumlarının, turizm endüstrisinin hızla artan personel ihtiyacını karşılayacak sayıda kişiyi yetiştirecek kapasitede olmamasından değil, bu kurumların turizm endüstrisinin istediği nitelikte personel yetiştirememesinden de kaynaklanmaktadır (M.E.B.,

2000). Hizmet öncesinde verilen bilgilerin iş ortamında yetersiz kalması, çalışanlarda kariyer yapma isteğinin artması, değişime ve gelişmelere uyum zorunluluğu, bazı bilgi ve becerilerin sadece iş başında öğrenilmesi, öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin olması gibi nedenler hizmetiçi eğitimi zorunlu kılmaktadır (Selimoğlu ve Biçen, 2009). Çalışanın amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden de olumlu sonuç alınmayabilir. Eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim programına katılacak olan bireyin, “benim bu çalışma sonucunda kazancım ne olur?” sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir (Bayarmagnai, 2014).

Turizm eğitimi, iyi bir mesleki eğitim ile başlar. Mesleki bilgi ve beceriler eğitimle devam eder. Mesleğin üst basamaklarına erişmek ise ancak her düzeyde eğitim ve deneyimle sağlanabilir (Akad, 2000). Bu nedenle, uzun vadede başarılı olmayı hedefleyen turizm işletmelerinde, tüm departmanlardaki işgörenlerin ihtiyaçlarının analiz edilmesi sonucunda hizmetiçi eğitim, işletmedeki bütün işgörelere uygulanmalıdır. İş ile ilgili yeni bilgilerin edinilmesi veya mevcut bilgilerin tazelenmesi, ancak hizmetiçi eğitim faaliyetleri ile mümkündür (Özdemir, 1993). Hizmetiçi eğitim, iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olmak üzere de ikiye ayrılabilirdiği gibi eğitim teknikleri, hedef kitleler açısından da gruplanabilmektedir. Bu gruplar ve teknikler; büyük gruplar (düz anlatım, forum), küçük gruplar (seminer, kurs, komite veya tartışma grubu ve benzerleri), seçilmiş gruplar (konferans, yuvarlak masa, atölyeler), bireyler (ödevler, bireysel projeler, stajyerlik ve benzerleri) ve diğer gruplardan (örnek olay, rol oynama, teknik geziler) oluşmaktadır (Tanrıverdi ve Şahin, 2014). Bu eğitici faaliyetler sayesinde işgörenler, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma

imkanı bulacaklardır. İşgörenlerin eğitim faaliyetlerinden yararlanmalarında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığın artması açısından önemli olmaktadır (Pekel, 2001).

Hizmetiçi eğitim yöntemlerinden olan iş başı eğitim yöntemleri, işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir (Sabuncuoğlu, 2012). Ancak iş başı eğitimde bazı sorunlar yaşanabilmektedir. İş başı eğitimin sakıncalı yönleri olduğu için sorunların ortaya çıkma ihtimali vardır. Söz konusu bu sorunların belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özer, 2010):

- Eğiticinin öğretme yeteneğinin yeterli olmaması ya da eğitim için gerekli zamanı bulamaması.
- Çalışılan iş yerinde uygulamaların eski olması, işgörenin çağdaş teknolojik bilgilere sahip olmasına engel olur.
- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenlerin pahalı makine ve ekipmanlara zarar vermesine sebep olabilir.
- Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur.
- İşletmedeki çeşitli sebeplerden dolayı eğitim için yeterli ve etkin bir zaman dönemi bulunmayabilir.
- Yönetici, bir işi öğretmekten çok üretime önem verebilir.

Eğitim ihtiyaç analizi, eğitim ve geliştirme sürecinin en önemli adımı olduğu için bilimsel yöntemlerle saptanmalı ve hizmetiçi eğitim biriminin örgüt yapısı, amaçlara ve ihtiyaca uygun biçimde kurulmalıdır. Eğitim ihtiyacı mevcut performans ve olması arzu edilen performans arasındaki farkla ilgilidir. Bu doğrultuda örgütlerde eğitim geliştirme ihtiyacı şu şekilde formüle edilebilir (Taymaz, 1997; Çetin ve Dinç Özcan, 2014):

$$\text{Eğitim İhtiyacı} = \text{Olmadı gereken sonuqlar} - \text{Mevcut sonuqlar}$$

İşletmelerin insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımına yardımcı olan hizmetiçi eğitim, çalışana, işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik (planlı işdışında ve işbaşında) biçimde kazandırarak, personelin hem bilişsel (işdışında) hem de davranışsal (işbaşında) gelişimini amaçlayan bir süreçtir (Tüzün, 2013: 64).

Hizmetiçi eğitim sonucunda; çalışanın işe uyumu, işyerine bağlılık duygusu, kendine olan güveni sağlanarak öğrenme süresi kısalmır. Hizmetiçi eğitim ile çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilir, bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilerek mevcut ve oluşacak sorunların çözümü sağlanır. Çalışanlar kendilerini geliştirerek çalıştığı kuruma ve içine karşı motivasyonu artar. Motivasyonu yüksek çalışanların yoğun olduğu işletmelerde verimli ve kaliteli mal ve hizmet üreterek rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve inovasyon yaratabilmesi daha kolay olmaktadır (Selimoğlu ve Biçen Yılmaz, 2009). Bu erevede Kazakistan'ın başkenti Astana'daki dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, hizmetiçi eğitim ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Astana'daki otel işletmelerinde yapılan eğitim faaliyetleri çalışanların iş tatminini arttırmaktadır, onların kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca hizmetiçi eğitim otel çalışanlarının performanslarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemektedir (Khussainova, 2010). Yine bu kapsamda ulha (2008) tarafından konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmetiçi eğitim programlarına katılması, yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi, elde edilen bilgi ve becerilerinin iş ortamına transferi konularında desteklenmesi işgörenlerin örgütlerine karşı olan duygusal bağlılığını arttırmaktadır.

Hizmetiçi eğitimin işletmeler ve işgörenler açısından çok sayıda faydası olduğu görülmekle birlikte, bu eğitimlerin uygulanması aşamasında çok yönlü sorunlarla karşılaşılabilir. Walker ve Miller'e (2012) göre hizmetiçi eğitimde yaşanan en büyük sorun, acil ihtiyaçtır; eğitime vakit bulunmayan işgörene bir anda çok ihtiyaç duyulabilir. İşgören, işin içine doğrudan koyulur ve hatalar ancak, meydana geldiği anda düzeltilebilir. İkinci kritik sorun ise, eğitim zamanıdır. Hizmetiçi eğitim programlarının zaman ve süresi, işverenin ve personelin görüşleri alınarak belirlenmelidir (Taymaz, 1997). Yöneticinin ve katılımcıların zamanı, şirketin parasına mal olmaktadır. Bir eğitim programı, sonuçlar için para, zaman ve enerji harcaması gerektirir. Bu özellikle, nakit akışı sorunları olan küçük işletmeler için bir sorundur. Bir diğer sorun ise, işgören devir hızıdır. İşgörenlerin, eğitim aldıktan sonra işletmeden ayrılmaları sonucunda, yöneticiler, bütün zamanlarını, paralarını ve enerjilerini boş yere harcamış olmaktadır. Eğitim, devir hızını azaltabilir, ancak konaklama endüstrisine kolay girip çıkan işgörenleri ortadan kaldıramaz (Walker ve Miller, 2012). Ancak hizmetiçi eğitim, çalışanların hizmet kalitesinde yükseliş, kaza sayısında azalma, işgücü devir hızında ve çalışan devamsızlığında azalma gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Tüzün, 2013).

Eğitim, örgütsel verimliliği sağlayan birkaç unsurdan birisidir. Eğer işgörenler yaptıkları işi önemserlerse, eğitim, ortak bir amacı teşvik ederek yardımcı olabilir, ve işgörenler, mutlaka motive olurlar ve işlerini daha iyi yaparlar (Walker ve Miller, 2012). Çalışanları eğitmenin ilk amacı, kişisel çalışma kapasitelerinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükselterek hizmet kalitesinin artırılmasına imkan sağlamaktır. Müşteri ilişkileri eğitiminde, bir müşteride oluşan izlenimin olumlu hale dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için, çalışan, aldığı eğitimdeki yöntemleri içtenlikle benimsemelidir. Müşteri ilişkileri eğitimi ayrıca, çalışanların kişisel kalitesini geliştirmeli, müşterilerle iyi ilişkilerin nasıl

kurulacağı kadar bu ilişkilerin nasıl sürdürülmesi gerektiği konusunda da beceri kazandırmalıdır (Öztürk ve Seyhan, 2005).

Eğitim ve geliştirme çalışanların, örgütü çalışmak için iyi bir işyeri olarak algılamalarına neden olmakta ve bu da çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek çalışanların ise iş bırakma ve devamsızlık oranları azalmakta ve böylece örgüt verimliliği de artmaktadır (Çetin ve Dinç Özcan, 2014). Ancak kısa vadeli ortaklık, birçok açıdan bir eğitim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işte uzun süre kalmayı planlamayan kişiler, işlerine çok fazla motive olmamaktadırlar. İşle ve ilerleme kaydetmeyle ilgilenmeyerek, sadece haftanın sonunda maaş isterler. Eğitim programlarından hoşlanmazlar (Walker ve Miller, 2012).

Hizmetiçi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Hizmetiçi eğitim, çalışanların organizasyon hedeflerine yönlendirilmesini sağlar. Eğitimin amacına uygun tekniklerle yürütülmemesi durumunda çalışanlar arasında tedirginlik doğar. Etkili bir eğitim çalışması; iş ve işle ilgili araç gereçler hakkında bilgi verir ve çalışanların gelişimine yardımcı olur (Akova, vd. 2007). Özellikle turizm işletmelerinde farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar arasında da bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Ancak, bir hizmet işletmesi olan konaklama endüstrisinde başarı için gerekli olan en önemli kişisel özellik, her koşul altında her türlü kişiyle geçinebilme yeteneğidir. Anlaşılması gereken kişiler bu sektörde, eğitim derecesi, kişisel deneyimi, zekası, iş tecrübesi, uyruğu ve kişisel karakteri geniş bir yelpazeye sahip olan çalışanlar ve misafirlerdir (Henkin, 2001).

Hizmetiçi eğitim, işgörenlerin mesleki verimliliğini arttırmasının yanında, gelecekteki görev ve sorumlulukları da kazandırmaya yönelik girişimlerde bulunurken; psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da

karşılayabilen nitelikte olmalıdır (Gül, 2008). İşgörenlerin çeşitliliği de, bir eğitim sorunu olabilmektedir. Bazıları üniversite eğitimini sürdürürken, bazılarının eğitimi yetersiz kalmaktadır. Çoğunun daha önce bir işi yokken, bazıları, yıllardır sektörün içinde bulunmaktadır. Bazıları çokbilmiş; bazıları ise çekingen olabilmektedir. Bazıları zeki, bazıları ise ortalamanın altında zeka ve yeteneklere sahip (Walker ve Miller, 2012). Hizmetiçi 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. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz (Bayarmagnai, 2014).

Hizmetiçi eğitim etkinliği değerlendirilirken birtakım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşp ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir. Verilen hizmetiçi eğitimin içeriği, şekli, kalitesi ile eğitimcilerin nitelikleri ve tecrübeleri de çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir (Esin, 2013). Ayrıca, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin doğru uygulanması için yöneticilerin konularında eğitim almış olmaları ve eğitilmiş kişilerin istihdamında hassasiyet göstermeleri gerekmektedir (Pelit ve Türkmen, 2007). Yalçın ve İri (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre, hizmetiçi eğitimin %73 oranında yöneticiler, %17 oranında eğitimciler ya da otel içerisinde bulunan özel hizmetiçi eğitim personeli tarafından, %10 oranında da sektörden ya da işletme dışından getirilen uzmanlar tarafından verildiği görülmekle birlikte,

hizmetiçi eğitimin yöneticiler tarafından uygulanmasının otel işletmelerine pek fayda sağlamadığı, bu nedenle hizmetiçi eğitimin, konusunda uzman kişi ve kuruluşlar tarafından yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu kapsamda Uslu vd.,'nin (2013) yaptıkları çalışmada, hizmetiçi eğitimi düzenleyen kişilerin yetersiz olmasının hizmetiçi eğitimin etkinliklerinin verimliliğini olumsuz yönde etkilediği ve hizmetiçi eğitimin etkin ve verimli olabilmesi için stratejik bir boyutta ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm sektöründe (konaklama, yeme-içme, seyahat acenteleri vb.) çalışacak ara kademe insan gücünün niteliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir araştırmaya göre, personelin meslekî ilerlemelerini sağlamak ve sektördeki gelişmeleri personele aktarmak için, işletmelerin büyük çoğunluğuna hizmetiçi eğitim verdiği görülmektedir. (M.E.B., 2000). Bununla birlikte, otel işletmeleri, işletmede çalışan personele göreviyle ilgili hizmetiçi eğitim verme konusunda, seyahat acentalarına oranla daha olumlu bir yaklaşım içerisinde oldukları (Pelit ve Türkmen, 2007). Özcan'ın (2011) hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasıyla ilgili yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde işgörelere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmediği, 5 yıldızlı otellerde ise otellerde işgörelere yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği belirlenmiştir.

Taymaz (1997) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların, hizmetiçi eğitim etkinliklerinden çok kısa sürede yarar bekledikleri ve ülke düzeyinde hizmetiçi eğitimle ilgili araştırma yapacak, yenilikleri izleyecek, yayacak ve koordinasyonu sağlayacak bir kuruluş olmamasını bir sorun olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, "kurumda hizmetiçi eğitime ayrılan yıllık bütçenin yeterli olmaması" önemli bir sorun olarak belirtilmiştir. Walker ve Miller'e (2012) göre ise özellikle, nakit akışı sorunları olan küçük örgütler için bir sorun olmaktadır. Yine Taymaz'ın (1997)

çalışmasında, kurumda hizmetiçi eğitime ayrılan yıllık bütçenin yeterli olmaması da önemli bir sorun olarak belirtilmiştir.

Turizm işletmelerinin başarıya ulaşabilmelerinde her türlü eğitim ve öğretim çok önemlidir ve dikkatli bir şekilde planlanmış ve programlanmış olmalıdır (Avcıkurt, 2000). Plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcama yapmasına neden olabilir (Selimoğlu ve Biçen, 2009). Yapılan eğitim çalışmaları sonucunda işletmenin karı artar, iç kaynaklardan personel temini mümkün olur, kaza ve hasarlar azalır ve sadakat duygusu gelişirken, çalışanların bilgi ve beceri düzeyi, iş tatmini, moral düzeyi, sorumluluk alma isteği ve verimlilik artar (Akova, vd. 2007). Bununla birlikte hizmetiçi eğitim, gerek işletmeler gerekse de işgörenler için büyük faydalar sağlamasına rağmen bu faydaların ortaya çıkarılmasını sağlayan ölçme ve değerlendirme çalışmalarında çoğu zaman tercih edilen bir araç olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bu eğilimin altında yatan en önemli nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Dinç, 2005):

- Hizmetiçi eğitimin maliyetinin para cinsinden hesaplanması mümkünken, eğitimin yararlarının her zaman sayısallaştırılmasının, diğer bir ifadeyle para ile ifade edilmesi güçtür.
- Hizmetiçi eğitimin yararlarının tam olarak ölçebilecek doğru zamanlamayı saptamak oldukça güçtür. Bu yüzden işletmelerin, sonuçların ölçülmesini ve değerlendirilmesini zaman kaybı olarak görmektedir.
- Hizmetiçi eğitimin fayda/maliyet analizini ölçümlemek konusunda yeterli bilgiye sahip kişi bulunmayabilir.
- Bir işgörenin davranış değişikliğini, yalnızca tek bir faktöre özellikle de eğitime bağlı olarak açıklamak gerçekçi olmayabilir.
- Hizmetiçi eğitim programlarının sonuçlarını, diğer bir ifadeyle işgörenlerin performanslarını para cinsinden gösterebilmesi için

veri toplama sürecinde, işgörenlerin ön yargılı davranarak, verileri çarpıtrabilir.

- Hizmetiçi eğitimin değerlendirme sürecinde, katılımcının yanı sıra görev alan yöneticileri ve görev arkadaşları, objektif hareket etmeyerek, katılımcıya ilişkin kişisel düşüncelerini ön plana çıkarabilir.
- Hizmetiçi eğitimin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılacak araçların güvenilir ve geçerli bilgi sağladıklarından emin olunması gerekir. Bu da oldukça maliyetli ve zaman alıcı bir süreci gerektirmektedir.

Hizmetiçi eğitim dünyada, 18. yüzyılda başlayan sanayi devrimine koşut olarak belli bir plan ve programa bağlanarak sistemli olarak gelişmeye başlarken ülkemizde ise 20. yüzyılda bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır (Altınışık, 1998). Dünyada hizmetiçi eğitim uygulamalarında ülkelerin sosyo-kültürel yapısı, yönetim birimlerinin işleyişi ve temel eğitim seviyesine göre farklılıklar görülmektedir. Eğitime büyük kaynak aktaran ülkeler hizmetiçi eğitim etkinliklerinde de ön sıralarda yer almaktadır. Bu ülkelerde kişi, işletme ve ülke bazında yüksek bir verimlilik vardır (Öztürk ve Sancak, 2005). Türkiye’de ise kurumlardaki eğitim altyapısının yetersizliği, işgücünün temel eğitimindeki eksiklikler, finansman zorlukları, kaynak kullanımında fayda-maliyet analizlerinin yapılmaması hizmetiçi eğitimin önündeki en önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Türkiye’de hizmetiçi eğitim uygulamaları hakkında bilimsel sonuçlara ulaşmak için yeterli veri yoktur. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), hizmetiçi eğitimle ilgili, sadece kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik verileri açıklamaktadır. Özel kesimde ise hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile ilgili daha az veri vardır. Büyük ölçekli bazı sanayi kuruluşları haricinde hizmetiçi eğitim etkinliklerinin olmadığı görülmüştür. Türkiye’nin, sürekli olarak karşılaştığı krizlerden çıkması ve yeniden şekillenen dünyada küresel bir aktör olabilmesi için, verimliliğin artırılmasına, dolayısıyla en

önemli etken olan insana yönelik hizmet içi eğitim uygulamalarının nitelik ve nicelik yönünden artırılmasına şiddetle ihtiyacı vardır (Öztürk ve Sancak, 2007).

Turizm işletmelerinde, alanında eğitim almış insan kaynağı oluşturmak oldukça önemli bir husustur. Çünkü tamamıyla temeli insana dayalı bir sektör olan turizm sektöründe, daha kaliteli hizmet verilebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, kaliteli bir insan kaynağına sahip olmakla doğru orantılıdır (Pelit ve Güçer, 2006). İnsan kaynakları yönetimi, işletmeleri amaçlarına ulaştıracak temel işlevlerin destekleyicisi konumundadır. Ancak, konusu “insan” olduğu ve insanın “işletmenin ana varlığı” olduğu için bu desteğin önemi ayrı bir özellik taşımaktadır. Çünkü işletmenin varlığı “insan” (işgören) olmadan ortaya çıkamamaktadır (Yıldız, 2013). Çalışmanın bundan sonraki kısmında, hizmetiçi eğitim sorunlarının en aza indirgenebilmesi konusunda insan kaynakları yönetimi biriminin önemi ele alınacaktır.

Hizmetiçi Eğitim Kapsamındaki Sorunların Giderilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeleri amaçlarına ulaştıracak temel işlevlerin destekleyicisi konumundadır. Ancak, konusu “insan” olduğu ve insanın “işletmenin ana varlığı” olduğu için bu desteğin önemi ayrı bir özellik taşımaktadır. Çünkü işletmenin varlığı “insan” (işgören) olmadan ortaya çıkamamaktadır (Yıldız, 2013). Bu husus özellikle faaliyetlerinin büyük bir bölümünün insan gücüne dayandığı hizmetler sektörü içerisinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından daha da önemlidir. İnsan faktörü artık işletmelerin görünmeyen bir gücü olarak kabul edilmekte hatta işletmelerin değerlendirilme yöntemleri içerisinde entelektüel sermaye olarak önemli bir yer teşkil etmektedir. İşte bu nedenle işletmeler ellerindeki insan gücünü farklılışı yaratabilme, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve bunun yanında çağın gerekleri olan hız, esneklik, kalite ve işletmeye olan

bağlılığın ortaya konabilmesi için doğru ve yerinde kullanmak zorundadırlar. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi birimi, işletmelerin ihtiyaç duydukları her türlü bilgi, beceri, davranış, tutum, karar alma ve alışkanlıkların önceden belirlenip, belirlenen bu durumlara uygun olarak ortaya konması gereken eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik olarak çalışmaktadır (Kaptangil, 2010).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması ile daha da artmıştır. Örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar satın alınabilmekte veya ikame edilebilmektedir. Örgütler için en zor sağlanan ve ikame edilen kaynağın ise insan olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerde başarıyı arttıran en önemli faktörlerin başında da insan gelmektedir (Ordu, 2010). Artan turizm talebine bağlı olarak çoğalan turizm işletmelerinin hepsinde yöneticilere insan kaynaklarının eğitimiyle ilgili büyük görevler düşmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, artık yöneticilerin örgütleri içinde ve dışında gelişebilecek olumsuzluklara karşı işletmelerini hazır duruma getirmesiyle mümkün olmaktadır. Bu rekabet ortamında, örgüt çalışanlarının eğitilmesine yönelik faaliyetlerin planlanması ve uygulanması, çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, müşteri kalite ve sayısının artırılmasında önemli kilit noktasını oluşturmaktadır. Ekip ruhunun yakalanabilmesi ve işletmelerin olumsuz durumlara karşı daha dirençli olabilmesinin bir şartı da hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin tüm çalışanları kapsayan biçimde uygulanabilmesinden geçmektedir (Türkmen, 2015).

Bir örgüt için gelişmiş bir insan gücüne sahip olmanın pek çok faydası vardır. İç kaynaktan eleman teminini kolaylaştırır. İşe adanmışlık düzeyi artırır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, bir personel politikası olarak benimsenmeli ve örgüte bağlılığı artırıcı bir unsur olarak görülmelidir (Tunçer, 2011). İnsan kaynakları bölümü, diğer işletme

türlerinde olduğu gibi turizm işletmelerinde de hizmetin temel üreticisi olan insan kaynağı ile ilgili bölümdür (Özer, 2010). Nihayetinde hizmet işletmeleri sınıfında yer alan turizm işletmelerinin insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanabilmesi, insan kaynağına yapacağı yatırımlarla mümkündür. Hizmetiçi eğitim, insan kaynağına yapılacak yatırımlardan birisini oluşturmaktadır (Özdemir, 2013). İşgörenin memnuniyetinin ve beklentilerinin karşılanması ise ancak etkili bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olabilecektir (Akoğlan Kozak, 2012).

İnsan kaynakları eğitiminin amaçlarını, “işini daha iyi yapabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak; çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlamak” olarak sıralamak mümkündür. Personelin sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işini yapabilmesi için öğrenmesi gereken bilgi ve beceriler arasında “yetenek açığı”nın kapatılabilmesi eğitimle mümkündür. Eğitim üzerinde yoğunlaşmayan işletmelerde personel devir oranının yüksek olması, yetenek açığının eğitimle değil bu yeteneğe sahip olduğu düşünölen personelin dışarıdan temin edilmesinden kaynaklanır. Yetenek açığını eğitimle gideremeyen işletmeler, işin nasıl yapılacağını temelde yeniden tasarlayarak da sorunu çözme yoluna gidebilir. Bu durumda, adama göre iş yaratılmakta veya iş yeniden tasarlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012). Avcı ve Sayılır’ın (2006) bu kapsamda yapmış oldukları bir araştırmanın sonuçlarına göre, personelin yabancı dil bilgisinin yetersizliği, işletmenin faaliyetleri ve misyonuyla ilgili bilgiye sahip olmamasının, çalışanların işletmeye oryantasyonunun sağlanamamasına, iletişim becerisinin yetersiz düzeyde olmasına neden olduğu ve bu bağlamda, hizmet örgütlerinde kalite geliştirmenin çalışanların seçimi, eğitimi ve ücretlendirilmeleri gibi insan kaynaklarına yönelik uygulamalarla bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

İnsan kaynakları bölümü, diğer bölümlerde çalışanların verimliliğini artırma, eğitim ve gelişimini sağlama ve özellikle motivasyonlarını yükseltme yönünde ilgili yöneticilere bilgi vermek, danışmanlık yapmak gibi stratejik sorumluluklar üstlenir. Bu sorumluluğu yüklenirken matriks organizasyon modeli içinde belirli bölümler üzerinde geçici yetki kullanma hakkı da elde ederler. Bunun en tipik örneği, eğitsel program uygulamasında görülür. Eğitim uygulanan bölümde kişilerin katılımı, devamı ve değerlendirilmesi konusunda insan kaynakları bölümü yetkili kılınır (Sabuncuoğlu, 2012).

Turizm işletmelerinin bir türü olan konaklama işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları ve gelecekte yapacakları işlerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artar veya azalır. Bu işletmelerde sunulan hizmetin özelliği gereği, yapılan bir hatanın telafisi zor olduğu da dikkate alınarak işgören eğitimine diğer işletmelere oranla daha çok önem verilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002). İnsan kaynakları bölümünün organizasyonel etkinliğinin verimlilik, karlılık, kalite ve rekabet edebilirlik üzerinde pozitif katkılar yaptığı bilinmektedir. Türkiye’de insan kaynakları departmanlarının önemi işletmeler büyüdükçe daha iyi anlaşılmaktadır. Buna rağmen, henüz insan kaynakları yönetiminin bölüm olarak gelişmesinin, çağdaş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını ifa edecek düzeye ulaştığını ve insan kaynakları dönüşümü sürecini tamamlamış olduğunu söylemek zordur (Demirkaya, 2006).

Türkiye’de, turizm sektörünün en önemli eksikliklerinden birisi de müşteri ilişkilerinde yetersiz ve davranış yönünden bilinçlendirilmemiş iş görenlerin varlığıdır. Diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de hizmet kalitesinin geliştirilmesi, eğitimsiz çalışanlarla mümkün değildir. Örneğin bir turizm işletmesi olan otel işletmelerindeki personellerin tümünün dolaylı da olsa otel misafirleriyle temasları vardır. Dolayısıyla, otellerin istihdam

politikaları kaliteli personele yönelmek olmalıdır. Ucuz işgücü niteliksizse, bu durum uzun dönemde pahalıya mal olabilir. İstihdam edilen personelin eğitimi yetersiz ise, kısa bir dönemde de olsa eğitime tabi tutularak, yapılan işin içeriği, önemi ve özellikleri konusunda eğitilmelidir (Öztürk ve Seyhan, 2005).

Kurumlar hızla değişen ve gelişen dış çevreye uyum göstermek zorundadırlar. Değişimi yakalayabilmek için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Kurumların başarısı çalışanın başarısına bağlıdır. Çalışanın başarılı olabilmesi için yenilikleri öğrenmesi, kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu da hizmet içi eğitim faaliyetleri ile mümkün olacaktır. Hizmetiçi eğitim tek bir araç olmamakla birlikte çalışanın kendini yenileyebileceği, geliştirebileceği iyi bir araçtır. Kurumlarda düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp bir fayda unsuru haline dönüşmesi ise etkin bir hizmet içi eğitimin gerçekleşmesi ile mümkün olabilecektir (Ordu, 2010).

Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine dönük olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin sürekli geliştirilmeleri bir yandan kendilerinin mutluluğunu ve tatminini artırıp, işletmeye bağlılığını arttırırken, diğer yandan işletmelerin gelişen teknolojilere uyumunu sağlamakta, yeni tekniklerin uygulanması kolaylaşmaktadır (Ünal: 2002). İnsan kaynaklarının nitelikleri arttıkça da, örgütün üretimindeki etkililik ve verimlilik artmaktadır (Özer, 1998). Bu nedenle, hizmetiçi eğitimle ilgili mevcut sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin önemi daha da artmaktadır. Bu sorunların giderilmesi aşamasında öncelikle, yöneticilere hizmetiçi eğitimin amacı, özellikleri ve yararları açıklanmalıdır. Hizmetiçi eğitimde karşılaşılan parasal sorunlar yönetim tarafından çözümlenmelidir. Hizmetiçi eğitim programlarına katılan personelin sorunlu kişiler olduğu imajı kaldırılmalıdır. Hizmetiçi eğitim programlarına tüm

personelin katılması sağlanmalıdır. Hizmetiçi eğitime katılan ve başarılı olanlar ödüllendirilmelidir (Taymaz, 1997).

Eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması bununla birlikte de etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve hayatlarını sürdürebilmesi için gereklidir. Ancak eğitim faaliyetleri örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda, öncelikle öğrenebilme teşviki ve sürekliliğinin sağlanması ile ancak başarıya ulaşabilmektedir (Kaptangil, 2010).

İKY, çalışanların bireysel ve takım olarak gelişmelerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkin şekilde yönetmek için çalışmaktadır (Akbaba ve Günlü, 2009). Nitelikli insan kaynağının elde tutulmasını sağlayacak politikalardan biri eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Etkili eğitim yönetimi olan işletmelerde çalışan bağlılığının arttığı bilinmektedir. Çalışanların işlemeye girişinden ayrılıncaya dek geçen sürede, performanslarının artırılması için yönetim tarafından girişilen çabaların tümü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içinde yer alır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara sadece belli bir dönem için değil, tüm iş yaşamları boyunca uygulanmalıdır (Demiral, 2011). İKY, işletmelerin hızlı bir şekilde gelişimini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, işgörenlerin gelişimi ve hizmetiçi eğitimlerinin en iyi şekilde verilmesiyle yükümlüdür, çünkü işgörenin eğitimi İKY'nin en önemli işlevlerinden biridir. Bunun için İKY yöneticileri bu işleve ayrı önem vermek durumundadırlar ki bugün artık kurumsal ve özellikle zincir otel işletmeleri İKY'nin bir alt departmanı olarak eğitim departmanı oluşturmakta ve eğitimlere ilişkin planlama, süreç ve değerlendirme takibi yapmaktadırlar. Söz konusu bu işlevin tüm turizm işletme türleri açısından gerekleriyle birlikte yerine getirilmesi; gelişim ve değişimin hız kesmeden sürdüğü gerek sosyal gerekse iş hayatında hem bireysel olarak işgörenlerin hem de kurumsal olarak işletmelerin yararına olacak faaliyetlerdendir.

Sonuç ve Öneriler

Çağımızda teknolojinin hızla gelişmesiyle değişen müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda, sektörde kalıcı olmayı amaçlayan turizm işletmeleri, bu yeniliklere uyum sağlayabilmek amacıyla işgörenlerini hizmetiçi eğitime tabi tutmalıdır. Bu eğitim, çalışanların ihtiyaçlarının ve eksikliklerinin giderilmesine yönelik düzenlenmesi gerektiği için her işletme ve departmanda farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak, çalışmada da değinildiği üzere, özellikle küçük ölçekli turizm işletmelerinin birçoğu, personel sayısının da çok olmaması nedeniyle hizmetiçi eğitimi gereksiz görebilmekte ve bunun için ayrıca bir bütçe ayırmak istememektedir. Bununla birlikte alacağı eğitim sonrasında işgörenin kalitesinin artmasıyla işletme için çok daha yararlı olacağı ve eğitim için harcanan bütçenin işletme için bir kayıp olmayacağı ve de geri dönüşümünün kısa vadede sağlanabileceği aşikardır. Bunun yanı sıra, daha büyük turizm işletmelerinin verimliliği, hizmet kalitesini arttırmayı ve rekabet ortamında üstünlük sağlamayı hedefledikleri için hizmetiçi eğitimin önemini daha iyi kavramakta ve bu konuda insan kaynakları yönetimi birimine yüklediği sorumlulukla, personeline gerekli hizmetiçi eğitimi sağlamaya çalışmaktadır. Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi turizm işletmelerinde de verimin ve istikrarlı büyümenin sağlanması ve gelirin artması için artık insan kaynakları yönetimi birimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu amaçla, insan kaynakları yönetimi, nitelikli personel seçimi kadar işletmedeki mevcut işgörenlerin, hizmetiçi eğitim yoluyla sürekli bir gelişim içinde olmasına önem vermelidir. Hizmetiçi eğitime tabi olan personelin kendini daha değerli hissetmesiyle özgüveni ve motivasyonunun artacak ve işletme için çok daha faydalı olabilecektir. Ayrıca hizmetiçi eğitimde mevcut olan sorunların, kamu kurum ve kuruluşlarında yasal olarak zorunlu olan hizmetiçi eğitimin uygulamalarının, özel sektörde de zorunlu hale getirilmesiyle azaltılması mümkün olabilecektir.

Çalışmada belirtilen açıklamalar ve değerlendirilen sorunlar doğrultusunda genel olarak turizm işletmelerinde yaşanan hizmetiçi eğitim ile ilgili en önemli sorunlar ve söz konusu bu sorunların giderilmesi aşamasında İKY'nin rolü özet olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Kapsamında Yaşanan Sorunlar ve Çözümlemesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü

HİE Kapsamındaki Sorunlar	HİE Kapsamındaki Sorunların Çözümünde İKY Biriminin Rolü
<p>Özellikle personel sayısı az olan işletme yöneticilerinin HİE'yi gereksiz görmesi.</p> <p>HİE'nin zaman ve para kaybı olarak görülmesi.</p> <p>HİE'nin işgörenin ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılmaması.</p> <p>İşgörenlerin ihtiyaçları analiz edilmeden, seviyelerinin çok üzerinde ya da altında eğitim verilmesi.</p> <p>İşgörenlerin isteklendirilmediği ve ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayan eğitim programlarının gerçekleştirilmesi.</p> <p>HİE'nin, konusunda uzman kişi ve kuruluşlar tarafından yapılmaması / eğiticinin öğretme yeteneğinin yeterli olmaması.</p> <p>HİE programlarının zaman ve süresinin, işverenin ve personelin görüşleri alınarak belirlenmemesi.</p> <p>HİE'nin maliyetinin para cinsinden hesaplanması mümkünken, eğitimin yararlarının her zaman sayısallaştırılmasının güç olması.</p> <p>Eğitim altyapısının yetersizliği.</p> <p>İşgörenin temel eğitimindeki eksiklikler / işgörenler arasındaki eğitim seviyesi farkı.</p> <p>Finansman zorlukları.</p> <p>Kaynak kullanımında fayda-maliyet analizlerinin yapılmaması.</p> <p>Bazı yöneticilerin bir işi öğretmekten çok üretime önem vermesi.</p> <p>Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek oluşu.</p>	<p>İşletmelerin ihtiyaç duydukları her türlü bilgi, beceri, davranış, tutum, karar alma ve alışkanlıkların önceden belirlenip, belirlenen bu durumlara uygun olarak ortaya konması gereken eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik olarak çalışılması.</p> <p>HİE sorunlarının giderilmesi aşamasında, yöneticilere hizmetiçi eğitimin amacı, özellikleri ve yararlarının açıklanması.</p> <p>İşletmelerin hızlı bir şekilde gelişimini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, işgörenlerin gelişimi ve hizmetiçi eğitimlerinin en iyi şekilde verilmesiyle yükümlü olması.</p> <p>İşgörenlerin bireysel ve takım olarak gelişmesinin sağlanması ve aralarındaki ilişkileri etkin şekilde yönetmek için çalışılması.</p> <p>İşgörenin memnuniyetinin ve beklentilerinin karşılanması.</p> <p>İşini daha iyi yapabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırılması; başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlanması.</p> <p>İşgörenlerin verimliliğini artırma, eğitim ve gelişimini sağlama ve özellikle motivasyonlarını yükseltme yönünde ilgili yöneticilere bilgi verilmesi ve danışmanlık yapılması.</p> <p>Nitelikli personel seçimi kadar işletmedeki mevcut işgörenlerin, hizmetiçi eğitim yoluyla sürekli bir gelişim içinde olmasına önem verilmesi.</p>

Tablo 1’de sunulduğu üzere, turizm işletmelerinde halen hizmetiçi eğitimin önemi ve gerekliliği tam anlamıyla anlaşılmış değildir. Diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de İKY birimi, işletmedeki işgörenlerin verimliliğini artırma ve işletmeye daha faydalı olmaları hususunda sorumluluk sahibidir. İKY birimi, verimli bir hizmetiçi eğitim süreci için öncelikle işletmedeki işgörenleri, eğitimin yararları konusunda bilinçlendirerek, planlanan eğitime isteklendirmelidir.

Literatür taraması yöntemiyle yapılmış olan bu çalışmada, turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitimde yaşanan aksaklıklar ve bu sorunların giderilmesi aşamasında İKY birimine düşen görevler ele alınmıştır. Bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmalarda, turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitimin önemi ve eksiklikleri konusunda işletme yöneticileri ve işgörenler ile yapılacak görüşmeler, bu sorunların çözümünde daha etkili sonuçlar ortaya koyabilecektir. Büyük ölçekli turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitim sorunları, küçük ölçekli işletmelere göre daha az yaşanmakla birlikte, halen bu konudaki sorunların tam olarak giderilemediği konuyla ilgili birçok çalışma sonucundan da görölmektedir. Bu sorunun giderilmesi hususunda öncelikle turizm işletmesi yöneticilerinin, hizmetiçi eğitimin gerekliliği, önemi ve işletmeye uzun vadede sağlayacağı yararları konusunda bilinçlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Daha önceden konuyla ilgili yapılmış çalışmaları incelendiğinde, çoğunlukla otel işletmelerinin hizmetiçi eğitim sorunlarına odaklanıldığı görölmektedir. Bu doğrultuda, hizmetiçi eğitim sorunlarının otel işletmeleri haricindeki diğer turizm işletmelerini (seyahat acentaları, yiyecek- içecek işletmeleri, rekreasyon işletmeleri vb.) de kapsayacak nitelikteki araştırmaların gerçekleştirilmesi, konunun detaylandırılması ve bu konudaki uygulamaların geliştirilmesi bakımından fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- [1] Akad, Ö. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- [2] Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgören Bulma ve Eğitim Sürecinin Strateji İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi 16 (22), 199-229.
- [3] Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [4] Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A. (2007). *Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(13), 275–296.
- [5] Altınışık, S. (1998). *Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama*. Eğitim Yönetimi, 2 (3), 329-348.
- [6] Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). *Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 121-138.
- [7] Aytaç, T. (2007). *Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/i/147/aytac.htm. (Erişim Tarihi: 20.11.2015).
- [8] Bayarmagnai, B. U. (2014). *Hizmet İçi Eğitim Algısı: Moğolistan'da Bir İşletme Örneği*". Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [9] Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [10] Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- [11] Demiral, M. (2011). *İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [12] Demirkaya, H. (2006). *İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2, 1-21.
- [13] Dinç, D. (2005). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [14] Esin, F. (2013). *Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [15] Gül, T. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Sınıf Öğretmenlerinin Toplumsal Gelişmelere Uyum Sağlaması Açısından Hizmet İçi Eğitimin Öneme İlişkin Alguları*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [16] Henkin, S. (2001). *“Opportunities in Hotel and Motel Management Careers”*, Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill.
- [17] Kaptangil, K. (2010). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [18] Karşlı, M. D. (2003). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş Alternatif Yaklaşım*. Editör: Mehmet Durdu KARSLI. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [19] Khussainova, A. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [20] MEB, (2000). *Turizm Sektörünün Ara Kademe İnsan Gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması*. Milli Eğitim Bakanlığı

Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirmen Merkezi Başkanlığı (METARGEM).

- [21] Nelson, B. (1999). *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*. Sera Egeliler (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- [22] Ordu, S. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Hizmet İçi Eğitim Teknikleri ve Stratejileri / Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [23] Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Rolü ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- [24] Özdemir, C. (2013). *Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm Sektörüne Yönelik Verdiği Önbüro İşbaşı Eğitiminin İşgörenlerin Mesleki gelişimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- [25] Özdemir, E. ve Akpınar, A. T. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 85-105.
- [26] Özdemir, M. (1993). *Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve TURBAN Modeli*. Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, 1(4), 24-32.
- [27] Özer, B. (1998). *İnsan Kaynakları Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeği'nin Geliştirilmesi*. Eğitim ve Bilim Dergisi, 22 (107), 58-64.
- [28] Özer, E. (2010). *Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- [29] Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). *Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri*. Journal of Yasar University, 2(7), 761-794.
- [30] Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1.
- [31] Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havaalanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- [32] Pelit, E. ve Demir, E. (2010). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Bakış Açısıyla Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. 11. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası.
- [33] Pelit, E. ve Güçer, E. (2006). *Turizm Alanında Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm İşletmelerinde Yaptıkları Stajları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Ticaret ve Turizm Dergisi, 1.
- [34] Pelit, E. ve Türkmen, F. (2007). *Turizm İşletmelerinin Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentaları Karşılaştırması)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (14).
- [35] Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [36] Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [37] Selimoğlu, E. ve Biçen Yılmaz, H. (2009). *Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri*. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, 5 (1).
- [38] Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*:

- İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21 (2),129-140.
- [39] Taymaz, A. H. (1997). *Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- [40] Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [41] Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- [42] Türkmen, F. (2015). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Elbeyi Pelit (Ed.),*Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Ankara: Grafiker Yayınları.
- [43] Tüzün, İ. K. (2013). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1: 91-106.
- [44] Uslu, A., Kutukız, D. ve Çeken, H. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi*. T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Verimlilik Dergisi, 2, 101-116.
- [45] Ünal, A. (2002). *İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme*. Kamu-İş, 7 (1).
- [46] Yaylı, A. ve Temiraliyeva, K. (2006). *Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 96-120.
- [47] Yıldız, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay*. Öneri, 10 (40), 103-113.
- [48] Walker, J. R. ve Miller, J. E. (2012). *Supervision in the Hospitality Industry*. New Jersey, John Wiley and Sons.