

# Konaklama sektöründe insangücü araştırması ve Antalya örneği

DR. CEMİL BOYACI  
DR. AHMET AKTAŞ

### I. GİRİŞ

Ticari bir amaç taşımak ve sürekli yerleşmemek şartı ile insanların herhangi bir yere seyahatleri ve konaklamaları sonucunda ortaya çıkan olay ve ilişkilerin tümü olarak değerlendirilen turizm olgusu günümüzde hızla değer kazanmaktadır.

İnsanların vazgeçemeyeceği bu olgu, 1991 körfez krizi sırasında sadece bölgesel bazda etkilenmiş olmakla birlikte, uluslararası turistik harcamalarda ani ve büyük düşmelere neden olmamıştır. Ve neticede uluslararası turist sayısında son otuz yılda %1500'lük bir artış olmuştur.

Bu gelişimi, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan beri uluslararası turizmin büyük bir hızla ve endüstri özelliğini göstermek suretiyle ekonomik gücünün artışı, Dünya Turizm Örgütü (WTO) ve Dünya Ticaret ve Turizm Konseyi (WTTC) yayınlanınca açıkça ortaya konulmaktadır.

Örneğin, 1950 yılında 25.3 milyon kişi uluslararası turizm hareketlerine katılmış ve 2.1 milyar dolarlık bir harcama yapmıştır. Her on yıllık periyotlardan sonra 1990 yılında 416 milyon kişi uluslararası turizm hareketlerine katılmış ve 230 milyar dolarlık harcama yapmıştır. 1990 yılında ulusal ve uluslararası turizm harcamalarının toplamı 2.75 trilyon dolara ulaşmıştır. Bu miktar aynı yıl yapılan uluslararası savunma harcamalarının (950 milyar dolar) üç katına yaklaşmıştır.

Neticede, turizmin ülkelerin ödemeler dengesi üzerindeki etkisi, ekonomideki hızlandırıcı özelliği, ülke içindeki istihdama katkısı, bölgeler arasındaki ekonomik dengesizlikleri gidermedeki rolü, döviz rezervlerine olan etkisi ve daha

birçok sosyo-ekonomik faydaları ile 20. yüzyılın ilk yarısından sonra, dünyada en hızlı gelişen hizmet sektörlerinden biri olmuş ve olmaya da devam edecektir. Bu nedenle çoğu ülkeler turizmden en yüksek faydayı elde etme yolunda gitmektedirler. Türkiye'de bu ülkelerden biridir.

Turizm Bakanlığı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) teknik işbirliği ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının (UNDP) mali katkılarıyla "Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü" araştırması ile sektörün mevcut işgücü envanterini çıkarmak suretiyle, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı sonunda gereksinim duyulan personel sayılarını vermiştir.

Bu araştırmaya göre, sektörü meydana getiren konaklama, restoran ve seyahat işletmelerinin 1989 yılı itibariyle mevcut personel sayıları şöylece verilmiştir. Konaklama sektöründe mevcut personel sayısı 36.400 kişi olup, 1995 yılı itibariyle 60.000 yeni personele ihtiyaç vardır. Restoran işletmelerinde mevcut personel sayısı 3.600 kişi olup, gelecek beş yıl içinde 3.600 yeni personele ihtiyaç vardır. Seyahat acentelerinin 1989 yılı itibariyle mevcut personel sayısı 9.500 kişi olup, gelecek beş yıl içinde 19.000 yeni personele ihtiyaç duyulmaktadır.

Sektördeki mevcut işgücü profiline bakıldığında mesleki eğitim almamış çalışanlardan oluştuğu, aşağıda Tablo 1'de gözlenmektedir.

Bir başka deyişle, sektörde çalışan işgücünün mesleki eğitim almış olanlarının konaklama işletmelerinde %13, restoranlarda %11 ve seyahat acentelerinde ise %17 olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçlar

### ABSTRACT

#### A SURVEY STUDY FOR MANPOWER IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

In this article, the observations of a survey study, held in 4 and 5-star hotels, and first class holiday villages which are located in Antalya and its surroundings, an important touristic place of Turkey, have been analyzed. The inquiry form has been sent to 65 facilities. The main observations obtained by this study are; the qualification of personnel employed in the industry, the expectation of management department from personnel, the kinds of positions which are difficult to be found, and finally the personnel qualifications which will be attached importance in the future.

Dr. Ahmet Aktaş - Dr. Cemil Boyacı, Akdeniz University, School of Tourism and Hotel Management, Antalya, Turkey.

Doç.Dr. Cemil Boyacı: Lisans: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi (1973); yüksek lisans ve doktora, Bordeaux Üniversitesi İşletme Fakültesi (1978); Turizm İşletmeciliği dalında doçent (1985). Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda öğretim üyesi.

Doç.Dr. Ahmet Aktaş: Lisans: Ticaret ve Turizm Yüksek Öğretmen Okulu (1970); doktora, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (19 5); Turizm İşletmeciliği dalında doçent (1987). Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda öğretim üyesi.

bize, sektörün mesleki eğitim almış işgücüne olan gereksiniminin yadsınamaz olduğu gerçeğini göstermektedir. Durum böyle olunca Türkiye'de turizm eğitiminin mevcut durumuna şöyle bir bakılmasında yarar görüyoruz.

## II. TÜRKİYE'DE TURİZM EĞİTİMİ

Türkiye'de Turizm eğitimi üç düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar:

### 1. Kurslar ve seminerler

Turizm Bakanlığı, Çalışma Bakanlığı, özel öğretim şirketleri, sendikalar ve turizm işletmelerince yapılmaktadır. Turizm Bakanlığı'na bağlı 8 aylık kurslar şeklinde çalışan 12 adet (TUREM) Turizm Eğitim Merkezleri bulunmaktadır. Çalışma Bakanlığı'na bağlı İş ve İşçi Bulma Kurumu, turistik yörelerde kısa süreli kurslar açmak suretiyle turizm eğitimi yapmaktadır. Bazı özel öğretim şirketleri ile sendikalar da kurs ve seminerlerle eğitim faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. Turizm eğitiminin bu düzeyinde turistik işletmelere büyük görevler düşmektedir. İşletmeler eğitimsiz işgücü için (on the job training) işbaşı eğitim programlarını ısrarla ve sabırla uygulamaları gereklidir. Diğer yandan, turistik işletmelerin turizm ve otel işletmeciliği dalında mesleki eğitim veren kurumlarla işbirliği içinde olarak, öğrencilerin daha iyi yetişmelerine olanak verecek pratik eğitime önem vermeleri de önemlidir.

### 2. Orta öğretim düzeyinde turizm eğitimi

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde beşi özel olmak üzere toplam 32 adet otelcilik ve turizm meslek liseleri bulunmaktadır. Bu okulların bazıları ilk yıl yabancı dilde hazırlık yaptıkları için Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. Orta öğrenim düzeyinde turizm ve otel işletmeciliği öğrenimi gören öğrencilerin sayısının yaklaşık 7.500 olduğu bilinmektedir. Her yıl bu okullardan ortalama 1.500-2.000 mezun verilmekle birlikte, sektörün gereksiniminin karşılanamayacağı bir gerçektir.

Bu okulların temel amacı, turizm sektörüne yabancı dil bilen orta kademedeki vasıflı insan gücü yetiştirmektir. Bu okullarda temelde resepsiyon-muhasebe, servis ve mutfak bölümleri bulunmakta olup, ders programları da bölümün amacına uygun olarak hazırlanmaktadır.

### 3. Üniversite düzeyinde turizm eğitimi

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) şemsiyesi altında toplanan, üniversite seviyesindeki turizm ve otel işletmeciliği eğitimi, hiyerarşik olarak dört basamaktan oluşmaktadır. Bunlar:

- İki yıllık (Önlisans) Meslek Yüksekokulları,
- Dört yıllık (Lisans) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları,
- Bazı üniversitelerin sosyal bilimler enstitülerinin açmış olduğu ortalama iki yıl süreli Yüksek Lisans ve ört yıl süreli doktora programlarıdır.

Bugün Türkiye'de mevcut 63 adet meslek yüksekokulu bünyesinde turizm ve otel işletmeciliği eğitimi veren programlar bulunmaktadır. Bu okullardan sadece iki tanesi seyahat işletmeciliği ve otel işletmeciliği altında branşlaşmaya gittiği halde, diğerlerinde durum yeknesaklığını korumaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre Meslek Yüksekokullarının amacı, ara kademe insan gücü yetiştirmektir. Ancak, bu amaca uygun insan gücünün bu okullarda mevcut ders programları, araç-gereç yetersizliği, kalifiye öğretim elemanı açığı ve uygulamaya dönük derslerin sayısal kalite yetersizliği gibi nedenlerden dolayı, yetiştiğini söylemek zordur.

Lise ve dengi okul mezunlarının üniversite sınav sistemine dayanarak girdikleri bir diğer örgün eğitim kurumu da Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları'dır. Bu okullardan bazıları nın yabancı dil hazırlık sınıfı ile birlikte eğitim süresi 5 yıldır.

**Yatak kapasitesi bakımından Türk turizmünde önemli bir paya sahip olan Antalya'da gerçekleştirilen bu anket uygulamasının amacı; konaklama sektörünün temel sorunlarına çözüm üretmek ve bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır.**

Türkiye'de lisans düzeyinde turizm ve otelcilik eğitimi veren 10 adet turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu bulunmaktadır. Bu okulların ana amacı, sektöre lisan bilen, deneyimli yönetici aday adaylarını yetiştirmek olması gerekirken; öğrencilerin yanlış yönlendirilmeleri ve bilgilendirilmeleri sonucunda hemen hemen yönetici yetiştiren kurumlar olarak değerlendirilmektedir.

Bu düşünceyle mezun olan gençlerin çoğu sektörün gerçekleri ile karşı karşıya geldiklerinde, moral olarak çöküntüye uğramakta ve sektörde çalışmaktan vazgeçmektedirler.

Yüksek lisans düzeyinde turizm eğitimi programı iki aşamalıdır. İlk aşama 2 yıllık bir sürede tamamlanabilecek olan master programıdır. Bu programa her tür lisans programından mezun olan ve giriş sınavlarında başarılı olanlar devam edebilmektedir.

İkinci aşama ise, doktora programıdır. Temelde bu programın master programına dayalı olması gerekmektedir, her iki program ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bağımsız giriş sınavları ile başarılı olan master derecesine sahip olan öğrenciler doktora programlarına kayıt olabilirler ve ortalama dört yıllık sürede de programı bitirebilirler.

Türkiye'de turizm eğitimi konusunda, yukarıda belirlemeye çalıştığımız tüm özgün ve yaygın eğitim kurumlarının her

çeşitini Antalya ilinde görmek mümkündür. Çünkü, Antalya, Türk turizmde çok önemli bir konuma sahiptir. Örneğin, Antalya iline gelen yabancı turist sayısı 1992 yılı sonu itibariyle 1 121 134 kişi olmuştur. Antalya'ya en fazla turist gönderen ülkeler sırasıyla Almanya, Avusturya, İsveç, Hollanda, İsviçre, Fransa, Danimarka, Finlandiya ve İtalya'dır.

Antalya'ya gelen yabancıların bozdurdukları döviz miktarı 1989 yılında 132.571.835 dolar iken, 1992 yılsonu itibariyle 330.000.000 dolar olmuştur.

Antalya ilinde bulunan turistik işletme belgeli tesis ve yatak sayılarına baktığımızda durum şöyledir: 1985 yılında tesis sayısı 62 ve yatak sayısı 7.993 iken, 1992 yılında tesis sayısı 454, yatak sayısı 90.163 olmuştur. Antalya ilinde yatırımı planlanan tesis sayısı 315, yatak kapasitesi ise 67.576'dır. Bu rakamlar incelendiğinde, ortalama her tesise 215 yatak düşmektedir.

İşletme belgeli bu yatakların yanında turizm amaçlı olarak kullanılan, ancak denetimi belediyeler tarafından yapılan işletmelerdeki oda sayısı 12.683, yatak sayısı da 27.892'dir.

Bu sonuçlar, Antalya ilinin tesis ve yatak sayısı bakımından önemini ortaya koymaktadır. Bu derece önemli konuma sahip olan Antalya'da pazarlama, tanıtma ve kalifiye işgücü problemleri önemini korumaktadır.

**TABLO: 1- Turizm sektöründeki mevcut işgücünün eğitim durumu**

MESLEKİ EĞİTİM	KONAKLAMA İŞLETMELERİ (%)	RESTORAN İŞLETMELERİ (%)	SEYAHAT AJANLARI (%)
Eğitimsiz	87.4	89.3	83.1
Üniversite mezunu	2.7	1.4	2.
Meslek lisesi mezunu	3.3	3.0	2.4
TUREM mezunu	4.0	1.9	4.
Diğer: Yurtiçi	2.4	4.8	4.7
Diğer: Yurtdışı	0.8	1.7	4.1

**Araştırma kapsamına, Antalya bölgesinde Tekirova ile Antalya arasında kalan bölgede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile tatil köyleri alınmıştır.**

## ■ KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İNSANGÜCÜ ARAŞTIRMASI

Yatak kapasitesi bakımından Türk turizmde oldukça önemli bir paya ve öne sahip olan Antalya'da anket uygulaması ile gerçekleştirilen olan bu çalışmanın amacı, konaklama endüstrisinin aşağıda belirlenen temel sorunlarına çözüm üretmek ve bu konuda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktır.

### 1. Araştırmanın temel amaçları

Araştırmanın amacı, aşağıda maddeler halinde sıralanan konularda konaklama işletmelerinden bilgi sağlamaktır:

- Konaklama işletmelerinde izlenen personel politikası,
- Konaklama işletmelerinin personel temin yöntem ve kaynakları,
- Konaklama işletmelerinin personelde aradıkları nitelikler,
- Konaklama sektöründe çalışan personelin iş değiştirme nedenleri,
- Konaklama sektörünün bulmada güçlük çektiği personel türü,
- Konaklama sektörünün personel istihdam ve politikasında, eğitim niteliklerinde orta vadede beklenen değişiklikler,
- Konaklama sektörünün turizm eğitimi veren kurumları değerlendirme biçimi,
- Konaklama sektöründe oda veya yatak başına düşen personel sayıları ve oranlar,

i. Konaklama sektöründe istihdam edilen personelin departmanlar itibariyle sayısal ve oransal dağılımı,

j. Konaklama sektöründe istihdam edilen kadın ve erkek personel sayısı ve oranları.

### 2. Araştırmanın kapsamı ve yöntemi

Araştırma kapsamına, Antalya bölgesinde Tekirova ile Alanya arasında faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller ile tatil köyleri alınmıştır.

Bu bölgede mevcut işletmelerin isim listelerinde, Turizm Bakanlığı'nın çıkarmış olduğu oteller listesinden yararlanılmış olmakla birlikte, bizzat araştırma yürütücülerinin bölgeleri ziyaretlerinde, kayıtlara henüz girmemiş ve sezona başlamış olanlar da ziyaret edilmiştir.

Bu düşünceden hareketle, 105 adet işletme bizzat ziyaret edilmiş ve anket formları personel müdürleri veya otel genel müdürlerine elden verilmiştir.

Araştırma kapsamına bu tür işletmelerin alınmasının nedeni, araştırma amaçlarına tam olarak ulaşabilmemizdir. Çünkü, çağdaş otel işletmeciliğinin uygulandığı ve uygulanacağını umduğumuz bu işletmeler, bizi sonuçlara daha çabuk götürebilecektir.

Araştırma kapsamına alınan 105 adet işletme, Haziran 1993 ortalarından Temmuz 1993 ortalarına kadar ziyaret edilmiş, yetkililerle bizzat görüşülerek, konuya gereken titizliğin gösterilmesi istenilmiştir. Eylül 1993 sonu itibariyle çoğu işletmelere

**Araştırma kapsamına alınan 105 adet işletme, Haziran 1993 ortalarından Temmuz 1993 ortalarına kadar geçen sürede ziyaret edilmiş, yetkililerle bizzat görüşülerek, konuya gereken titizliğin gösterilmesi istenilmiştir.**

**TABLO- 2-** Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinin türleri

İŞLETMELERİN TÜRÜ	İŞLETMELERİN SAYISI	%
5 Yıldızlı oteller	21	32.0
4 Yıldızlı oteller	28	43.0
Tatil köyleri	16	25.0
<b>TOPLAM</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

**TABLO:3-** Araştırma kapsamına alınan konaklama tesislerinin yaş dağılımı

İŞLETMELERİN YAŞI	İŞLETMELERİN SAYISI	%
1	10	15.4
2	8	12.3
3	16	24.6
4	8	12.3
5	6	9.2
6	7	10.8
7	3	4.6
8	3	4.6
18	1	1.5
20	1	1.5
21	1	1.5
30	1	1.5

üçer kez telefon edilmesine ve ziyaretlere rağmen, ancak 65 adet anket toplanabilmiştir.

Anketler, Biomedical Data Processing (BMDP) Programı kullanılarak bilgisayarda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular bölümünde görüleceği üzere bazı sorulara verilen yanıtların çoktan tercihli olması, işletme sayısı ve yüzde oranlarını tam olarak göstermemektedir. Değerlendirmede bu özelliğin gözden kaçırılmaması önemlidir.

### 3. Araştırmanın bulguları

Tabloda 3'den de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan işletmelerin yaş ortalaması 4.8 yıldır. Genç işletmeler durumunda olan bu tesislerin yenileme yatırımları konusunda herhangi bir sıkıntılarının olmadığı söylenebilir.

#### ◆ Konaklama işletmelerinin çalışma süreleri:

Araştırma kapsamına alınan konaklama

işletmelerinin %51.0'nin sezonluk, %49'unun ise tüm yıl açık olduğu belirlenmiştir.

Sezonluk işletmelerin çoğunlukta olması, milli ekonomi, yatırımların verimliliği, işletme kârlılığı ve istihdam açısından önemli sıkıntıları beraberinde getirmektedirler. Bu nedenle turizmin Antalya bölgesinde tüm yıla yaygınlaştırılması bir zorunluluktur. Bu konu ile ilgili olarak üçüncü yaş turizmi üzerinde önemle durulmalıdır. Alternatif turizm çeşitlerinden olan; kongre turizmi, kültür turizmi ve golf turizmi üzerinde çalışmalar yoğunlaştırılmalıdır.

#### ◆ Konaklama işletmelerinde istihdam edilen personelin departmanlar itibarı ile dağılımı

Araştırma kapsamına giren 65 adet turistik işletmede geçici ve daimi kadroda çalışan toplam personel sayısı 11.701 kişi olarak belirlenmiştir. Personelin aşağı yukarı %50'sinin geçici kadrolarda istihdam edilmesi, işletmelerin personel istihdamı ve politikalarında önemli sı-

**Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin yaş ortalaması, 4.8 yıldır. Genç işletmeler olan bu tesislerin yenileme yatırımları konusunda herhangi bir sıkıntılarının olmadığı söylenebilir.**

**TABLO:4-** Araştırma kapsamına alınan konaklama tesislerinde istihdam edilen personelin çalıştıkları departmanlara göre dağılımı

DEPARTMANLAR	DAİMİ	%	GEÇİCİ	%
Yiyece-içecek	2.132	35.0	2.612	45
Önbüro	604	10.0	484	8.0
Kat hizmetleri	870	15.0	1.235	22.0
Teknik hizmetler	828	14.0	521	9.0
Animasyon aktiviteleri	190	3.0	402	7.0
Muhasebe	510	9.0	314	5.0
Personel	210	4.0	65	1.0
Genel İdari Hizmetler	569	10.0	156	3.0
<b>TOPLAM</b>	<b>5.912</b>	<b>100.0</b>	<b>5.789</b>	<b>100.0</b>

kıntılar yaratmaktadır. En önemlisi, güvenli bir iş ortamı olmayan sezonluk işletmelerin kalifiye personel bulmakta zorlanmalarıdır. Ayrıca istihdamın sezonluk olması kalifiye işgücünün daha güvenli başka sektörlere geçmesine neden olmaktadır.

◆ **Konaklama işletmelerinin toplam oda ve yatak sayıları:**

Araştırma yapılan konaklama işletmelerindeki toplam oda sayısı 15.908, toplam yatak sayısı ise 32.242 olarak belirlenmiştir. Antalya'da Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli tesis sayısının 298

ve yatak kapasitesinin 64.444 olduğu dikkate alındığında, bu araştırmada ulaşılan yatak sayısı genel toplamının %50'sini ifade etmektedir.

◆ **Konaklama işletmelerinde toplam personelin oda ve yatak başına düşen sayı ve oranları:**

Araştırma kapsamına giren 65 konaklama işletmesinde toplam 11.701 kişi çalışmaktadır. Yatak başına düşen personel sayısı 0.36 kişi, oda başına düşen personel sayısı ise 0.73 kişidir. Diğer taraftan çalışanların cinsiyet dağılımına baktığımızda, bayanlar 3.700 kişi ve %31, baylar

**TABLO: 5-** Konaklama işletmelerinin personel kaynakları

PERSONEL KAYNAKLARI	n	%
1. Direkt başvurular	62	95.4
2. Okullar	50	76.9
3. Diğer turistik işletmeler	25	38.5
4. Arkadaş tavsiyesi	25	38.5
5. İş ve İşçi Bulma Kurumu	23	35.4
6. Diğer kaynaklar	19	29.2
7. Diğer sektörler	5	7.6

**Araştırma kapsamına giren tesislerde yatak başına düşen personel sayısı, 0.38 iken, oda başına düşen personel sayısı ise 0.73'dür.**

TABLO-6- Konaklama işletmelerinin bulmakta güçlük çektikleri personel

BULUNMADA ZORLUK ÇEKİLEN PERSONEL	n	%
Genel müdür	30	46.2
Genel müdür yardımcısı	6	9.0
Muhasebe müdürü	25	38.5
Satış müdürü	8	12.0
Önbüro müdürü	26	40.0
Kat hizmetleri müdürü	8	12.0
Restoran müdürü	10	15.0
Yiyecek-içecek müdürü	28	43.0
Şef ahçıbaşı	33	51.0
Resepsiyonist	38	59.0
Kat hizmetleri elemanları	10	15.0
Garson	17	26.0
Ahçı yardımcısı	8	12.0
Bartender	16	25.0
Teknisyen	14	22.0
Animatör	9	14.0
Spor aktivite elemanı	3	5.0
Üst düzey sekreter	2	3.0
Cost controller	2	3.0

8.001 kişi olup, %69'luk oranı oluşturmaktadır.

◆ Konaklama işletmelerinin personel kaynakları:

Tablo 5'te görülen işletme sayıları ve yüzdelerinin toplamlarının araştırmaya giren toplam işletme sayısı ve %100'e bağlı olmasının nedeni; bu soruya birden fazla yanıt vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Tabloda da görüleceği gibi, işletmelerin en fazla yararlandıkları personel bulma kaynağı, "işletmeye yapılan direk başvurular"dır". Direk başvuru kaynağının yük-

sek oranda olmasını şu nedenlere bağlayabiliriz:

- İşletmelerin yerel ve ülkesel gazetelere verdikleri duyurular,
- Araştırma kapsamına alınan işletmelerin bölgede ve ülke genelinde isim yapmış olmaları,
- Bu işletmelerde çalışan personelin, arkadaşlarına ve yakınlarına çalıştığı işletmeleri tavsiye etmeleridir.

Bölgede işletmeler için önemli olan bir diğer personel kaynağı ise, "turizm ve otel işletmeciliği" dalında örgün ve yaygın

**Personelde aranan en önemli nitelikler sırasıyla, yabancı dil bilgisi, mesleki bilgi, çalışma disiplini, dış görünüm, işletme kurallarına uyum ve uygun bir kişilik olarak belirtilmiştir.**

**TABLO:7-** Konaklama işletmelerinin pesonelde aradığı nitelikler

PERSONELDE ARANILAN NİTELİKLER	n	%
Yabancı dil bilgisi	57	87.7
Mesleki bilgi	52	80.0
Çalışma disiplini	49	75.4
Dış görünüm	44	67.7
İşletme kurullarına uyum	43	66.2
Uygun bir kişilik	43	66.2
lise-üniversite eğitimi	38	8.5
Güçlü bir çalışma isteği	38	58.5
Mesleğe gönül verme	28	43.1
Öğrenme isteğinde yüksek bir hız	26	40.0
İş arkadaşları ile geçinme	19	29.2
Genel bilgi düzeyi	18	27.7
İş idaresi bilgisi	10	15.4
Medeni hal	3	4.6

**TABLO: 8-** Konaklama işletmelerinin personele ilişkin sorunları

PERSONELE İLİŞKİN SORUNLAR	n	%
Yabancı dil yetersizliği	26	40.0
Mesleki bilgi yetersizliği	21	32.3
Eğitim eksikliği (lise-üniversite)	14	21.5
İş disiplinine uymama	13	20.0
Mesleği benimsememe	12	18.5
Uygun bir kişiliğe sahip olmama	7	10.8
Güçlü bir çalışma isteğinin olmaması	7	10.8
İşletme kurullarına uymama	6	9.2
Genel görünüm yetersizliği	5	7.7
Genel kültür yetersizliği	5	7.7
İş idaresi ile ilgili bilgi eksikliği	5	7.7
Öğrenme yeteneğindeki düşüklük	4	6.2
İş arkadaşları ile uyum sorunu	3	4.6
Medeni hali	1	1.5

**Mesleki eğitim almış personelin en önemli eksikliği, pratik eğitimidir. Bu nedenle turizm eğitimi ile uğraşan yüksek öğretim kurumlarının mevcut programlarını bu noktada ele almaları gerekmektedir.**



**TABLO:9-Konaklama işletmelerinin personelinde aradıkları kişisel özellikler**

ARANAN KİŞİSEL ÖZELLİKLER	n	%
Yabancı dil bilgisi	47	72.3
Yeterli eğitim düzeyi	41	63.1
Mesleki bilgi	37	56.9
İşte süreklilik ve sebat	27	41.5
İş disiplini	25	38.5
Mesleğe uygun karakter	24	36.9
Dış görünüm	19	29.2
İnsan ilişkilerinde başarı	18	27.7
İş motivasyonu	18	27.7
Özveride bulunabilme	17	26.2
Kendine güven	17	26.2
Girişkenlik yeteneği	14	21.5
Liderlik yeteneği	12	18.5
İyi bir terbiye	10	15.4
İşe uyum yeteneği	6	9.2

eğitim veren okullardır. Antalya'da, turizm eğitiminde doktora hariç, turizm konusunda ülkede mevcut olan tüm okulları görmek mümkündür. Bu eğitim kurumlarının sektörle olan yakın ilişkileri ve öğrencilerinin staj uygulama zorunluluğu okulları iş gücü kaynağı olarak ön plana çıkarmaktadır.

Diğer önemli bir kaynak da, işletmelerden transfer yöntemidir. Özellikle ka-

lifiye eleman konusunda yeni hizmete açılan işletmeler, diğer işletmelerin personelini yüksek transfer ücreti, maaşlar ve sosyal imkanlarla istihdam etmektedirler. kalifiye eleman arzının artması ile bu sıkıntı ortadan kalkacak veya azalacaktır.

◆ **Konaklama işletmelerinin bulmakta güçlük çektiği personel:**

Yönetim kademesinde bulunmasında

**TABLO: 10- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin mesleki eğitim almış personelde gördüğü eksiklikler**

PERSONELDE GÖRÜLEN MESLEKİ EKSİKLİK	n	%
Uygulama eksikliği	54	83.1
Yabancı dil bilgisi eksikliği	53	81.3
Sektörel bilgi eksikliği	41	63.1
Akademik bilgi eksikliği	27	41.5

**Konaklama işletmeleri, yönetim kademeleri ile alt kademelerde kalifiye işgücüne gereksinim duymaktadırlar. Genel müdürden resepsiyon menuruna kadar her kademede kalifiye işgücüne gereksinim bulunmaktadır.**

**TABLO:11- Önümüzdeki beş yıl içerisinde personel sayısında beklenen değişimler**

BEKLENEN DEĞİŞME	n	%
% 1 - % 3 arasında bir artış	15	23.1
% 3 - % 5 arasında bir artış	10	15.4
% 5 - % 7 arasında bir artış	3	4.6
% 7 - % 9 arasında bir artış	1	1.5
% 10 - % 15 arasında bir artış	2	3.1
% 15 - % 20 arasında bir artış	2	3.1
% 20'den fazla bir artış	3	4.6
% 5 - % 10 arasında bir azalma	10	15.4
Değişiklik beklemeyenler	16	24.9
Cevapsız	3	4.6
<b>TOPLAM</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

**TABLO: 12- Konaklama işletmelerinin önümüzdeki yıl içerisinde personele aradıkları nitelikler**

PERSONEL KAYNAKLARI	n	%
Yabancı dil bilgisi	45	69.2
Lise-üniversite eğitimi	36	55.4
Meslek bilgisi	29	44.6
Dış görünüm	19	29.2
Uygun bir kişilik	14	21.5
İş idaresi bilgisi	13	20.0
Çalışma disiplini	9	13.8
Mesleğe gönül verme	8	12.3
İşletme kurallarına uyum	7	10.8
Güçlü bir çalışma isteği	6	9.2
İş arkadaşları ile geçinme	6	9.2
Genel bilgi düzeyi	5	7.7
Öğrenme yeteneğinde yüksek bir hız	3	4.6
Medeni hal	0	0.0

**Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmeleri, istihdam etmeyi istedikleri elemanların lise veya üniversite eğitimi almış, mesleki bilgi ve yabancı dil bilen, düzgün fiziksel olan kişiler olmalarını istemektedirler.**

**TABLO:13:** Önümüzdeki beş yıl içerisinde önem kazanacak hizmet birimleri

HİZMET BİRİMLERİ	n	%
Pazarlama ve halkla ilişkiler	52	80.0
Önbüro	5	7.7
Yiyecek-içecek	5	7.7
Teknik hizmetler	1	1.5
Cevapsız	2	3.1
<b>TOPLAM</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

güçlük çekilen personele baktığımızda, 33 işletmenin %51'lik bir oranla şef aşçıbaş bulmakta zorlandıkları belirlenmiştir. Ayrıca aynı sıkıntı genel müdür, muhasebe müdürü, önbüro müdürü ve yiyecek-içecek müdürü pozisyonlarında devam etmektedir.

Aynı şekilde bulunmasında güçlük çekilen diğer personel türüne bakıldığında: 38 işletmenin %59'luk oranla kalifiye resepsiyonist bulmakta zorlandıkları görülmektedir. Ayrıca servis elemanı, barmen ve teknik eleman sıkıntısı da Tablo 6'te görülmektedir.

Diğer yandan bulunmasında zorluk çekilen diğer personelin, animatör, spor aktiviteleri konusunda deneyimli, uygulayıcı ve öğretici eleman olması dikkati çekmektedir.

Özellikle Antalya bölgesindeki tesislerin çoğunluğunun resort işletmeler

olması, animasyon hizmetlerini ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle, bu hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için, bu hizmetleri verecek elemanların süratle yetiştirilmelerinde yarar vardır. Bu gereksinim, örgün eğitim kurumları tarafından çözülebilir.

Ayrıca eksikliği duyulan diğer bir eleman türü de, üst düzeyde sekreterlerdir.

#### ◆ Konaklama işletmelerinin personelde aradığı nitelikler

Tablo 7'da görüldüğü gibi personelde aranan en önemli nitelikler sırasıyla; yabancı dil bilgisi, mesleki bilgi, çalışma disiplini, dış görünüm, işletme kurallarına uyum, uygun bir kişilik ve diğerleri olarak belirtilmiştir.

#### ◆ Konaklama işletmelerinin personeline ilişkin sorunları:

Tablo 8'de personele ilişkin sorunlar

**TABLO- 14:** Konaklama işletmeleri yöneticilerine göre önümüzdeki beş yıl içerisinde önem kazanacak yabancı diller

YABANCI DİLLER	n	%
İngilizce	44	67.7
Almanca	25	23.1
İtalyanca	2	3.1
İspanyolca	1	1.5
Cevapsız	3	4.6

**Konaklama işletmelerinin mesleki eğitim almış işgücünde gördüğü eksikliklerin uygulama ve yabancı dil bilgisi konularında yoğunlaştığı gözlenmektedir.**

**TABLO-15:** Önümüzdeki beş yıl içerisinde personel sayısında beklenen değişimler

BEKLENEN DEĞİŞİME	n	%
Başka bir iş bulma	56	86.2
Askerlik hizmeti dolayısıyla	37	56.9
Hizmet akdinin sona ermesi	30	46.2
Yetersiz ücret	28	43.1
Bilinmeyen nedenler	24	36.9
İşten çıkartma	21	32.3
İş tatminsizliği	14	21.5
Evlilik nedeniyle işten ayrılma	11	16.9
Emeklilik	10	15.4
Başka bölgelere gitme isteği	7	12.3

6 no'lu tablodaki personelde aranan niteliklerle aynıdır. İşletmeler için personele ilişkin sorunlar, personelde aranan niteliklerin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin Tablo 4'de personele ilişkin sorunlarda 3. sırada karşımıza çıkan eğitim eksikliği sektörün turizm eğitimi veren kurumlara yönelmek istediklerini ifade etmektedir.

◆ **Konaklama işletmelerinin personelde aradıkları kişisel özellikler**

Tablo 9'de ilk üç sırayı yabancı dil, yeterli eğitim düzeyi ve mesleki bilgi almaktadır. Daha sonra da; işte sebat ve süreklilik, iş disiplini, mesleğe uygun karakter, dış görünüm, insan ilişkilerinde başarı, iş motivasyonu ve diğerleri sıralanmaktadır.

◆ **Konaklama işletmelerinin mesleki eğitim almış personelinde gördüğü eksiklikler**

Tablo 10'da görüldüğü gibi mesleki eğitim almış personelin en önemli eksikliği pratik eğitimidir. Bu nedenle turizm eğitimi ile uğraşan, özellikle yüksek öğretim kurumlarının mevcut programlarını bu nok-

tada ele almaları gerekmektedir. Diğer yandan aynı derecede önemli olan eksiklik, yabancı dil bilgisidir. Bu noktada da eğitim kurumlarının yaklaşımları sorunu giderici yönde olmak zorundadır.

◆ **Konaklama işletmelerinde önümüzde beş yıl içinde personel sayısındaki bekledikleri değişimler**

Yukarıdaki Tablo 11'de görüldüğü gibi, işletmelerin 1/4'ü mevcut personel sayıları konusunda rasyonel bir sonuca ulaşmış durumdadır. Diğer taraftan gelecek beş yıl içinde personel sayısında %1 ila %5 arasında değişiklik bekleyen işletmelerin oranı %38.5 seviyesindedir. Bu durum işletmelerin çoğunda personel sayısında standardın belirlenmemiş olmasını ifade edebileceği gibi, işletmelerin yeni hizmet ünitelerini devreye sokabilecekleri kanaati de ortaya çıkmaktadır.

◆ **Konaklama işletmelerinin önümüzdeki beş yıl içinde personelde aradıkları nitelikler**

Tablo 12'de ilk üç sırayı; yabancı dil bilgisi, lise-üniversite eğitimi ve mesleki

**Konaklama işletmelerinde işgücünün başka bir iş bulmak amacıyla, çoğunlukla işi bıraktıkları görülmektedir. Çünkü Antalya il sınırları içerisinde işletmeye açılan işletmelerin sayısı bu konuda krizlere yol açmaktadır.**

**TABLO:16- Etkin mesleki eğitim kurumları**

OKULLAR	n	%
Dört yıllık Anadolu OTM Liseleri	44	67.7
Lisans düzeyi turizm programları	43	66.2
Meslek yüksek okulları	23	35.4
Üç yıllık otelcilik ve turizm mes. lise	20	30.8
5-6 ay süreli kurslar	9	13.8
2-3 ay süreli kurslar	6	9.2

bilgi almaktadır. Tablo 6 ile Tablo 12 özellikle iş idaresi bilgisi niteliği konusunda karşılaştırma yaptığımızda, önemli bir kanıya varılmaktadır. İş idaresi bilgisi kavramından varılan sonuç personelde olması gereken yönetim bilgisi olmaktadır. Bugünkü durumda araştırma yapılan konaklama işletmeleri, istihdam ettikleri işgücünde bu niteliği fazla dikkate almamaktadırlar. Halbuki tablo 11'de gelecek beş yıl içerisinde bu konuya önem vermek istedikleri görülmektedir. Bu düşünce, gelecek yıllarda, işletmelerin akademik özelliğe sahip turizm ve otel işletmeciliği eğitimi veren örgün eğitim kurumlarının önemli bir konuma sahip olacağını işaret etmektedir. Konaklama işletmelerinin yönetim kademesinde bulmakta güçlük çektiği personel profiline baktığımızda, bu görüşün doğruluğu ortaya çıkmaktadır.

◆ **Konaklama işletmelerinde önümüzdeki beş yıl içinde daha çok önem kazanacak hizmet birimleri**

Tablo 13'de görüldüğü gibi işletmelerin en fazla sıkıntısını çektiği konu tanıtım, halkla ilişkiler ve pazarlama konusunda yoğunlaşmaktadır. İşletmeler mevcut örgütsel yapıları içerisinde bu konuyu fonksiyonel hale getirerek önem vermek durumundadırlar.

◆ **Konaklama işletmelerinde önümüzdeki beş yıl içinde önem kazanacak yabancı diller**

Tablodan çıkarılacak sonuç; önümüzdeki beş yıl içinde İngilizce birinci yabancı dil olurken, Almanca ikinci sırada yerini koruyacaktır.

◆ **Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma nedenleri**

Tablo 15'te görüldüğü gibi, Antalya bölgesinde personelin başka bir iş bulma nedeniyle işi bırakması birinci sırada yer almaktadır. Bunun en önemli nedeni, yeni işletmelerin süratle devreye girmesi durumunda, çalışma koşullarından tatmin olmayan kalifiye işgücünün işyeri değiştirmesidir.

İkinci sırada, askerlik hizmeti nedeniyle işten ayrılma nedeni ise, sektörde çalışan işgücünün genç nüfus grubuna dahil olduğunu doğrular. Bölgedeki işletmelerin çoğunluğunun mevsimlik olmaları nedeniyle, işgücünün hizmet akdinin sona ermesi, işten ayrılma nedeni olarak üçüncü sırada yer almaktadır.

◆ **Konaklama işletmelerinin cinsiyet ayrımına göre personel tercihi**

Konaklama işletmelerinde çalışan işgücünün cinsiyet seçimi doğrudan iş niteliği ile paralellik arz etmektedir.

**Konaklama işletmelerinin % 38.5'i önümüzdeki beş yıl içerisinde personel sayılarında % 1 ile % 5 arasında değişiklik beklemektedir.**

**TABLO:17- Cinsiyet ayırımına göre personel tercihi**

TERCİH EDİLEN CİNSİYET	n	%
Erkekler	1	1.5
Kadınlar	5	7.7
İşin türüne bağlı	56	86.2
Cevapsız	3	4.6
<b>TOPLAM</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

◆ **Konaklama işletmelerinin benimsediği etkili eğitim kurumları**

Tablo 16'da görüldüğü gibi, dört yıllık Anadolu Otelcilik ve Turizm Liseleri birinci sırayı almaktadır. Bilindiği gibi bu tür okulların temel amacı, sektörün gereksinim duyduğu ağırlıklı olarak pratik eğitim almış önbüro, yiyecek-içecek servisi, kat hizmetleri ve mutfak alanında eleman yetiştirmektir. Ayrıca yıllık eğitim-öğretim takvimi sektörün ihtiyacına göre düzenlenmiş olması, tercih nedeni olmaktadır.

İkinci sırada yer alan dört yıllık üniversite düzeyinde eğitim veren Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarına tercih ise, daha önceki tablolarda elde edilen sonuçlarla paralellik teşkil etmektedir. Önümüzdeki yıllarda bu tür okullara olan talep de artacağı söylenebilir. İki yıllık meslek yüksekokulları, üçüncü sırayı almaktadır.

**IV. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Konaklama işletmeleri gereksinim duyduğu personeli ilk etapta direkt başvuru yöntemiyle istihdam ederken, ağırlıklı olarak da okullara yönelmektedir. Bu durum sektörün eğitilmiş insangücüne olan bakışının olumlu yönde geliştiğini göstermektedir.

Konaklama işletmeleri, yönetim ka-

demeleri ve alt kademelerde kalifiye işgücüne gereksinim duymaktadırlar. Genel müdürden resepsiyon memuruna kadar her kademedeki kalifiye işgücüne gereksinim vardır. Ancak, burada kanımızca değişikliği gün geçtikçe önemle hissedilen işgücü animasyon personeli, spor ve aktivite monitörleri ve elemanlarıdır.

Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmeleri istihdam etmeyi istedikleri işgücünün lise veya üniversite eğitimi almış, mesleki bilgi ve yabancı dil bilgileri ile donatılmış, düzgün fiziki olan kişilik sahibi, insan ilişkilerinde başarılı, işlerini severek yapan, kendine güvenen ve girişken kişiler olmalarını istemektedirler. Aynı şekilde, işletmelerin gelecek beş yıl içinde işgücünde aradıkları niteliklere bakıldığında yukarıda belirlenen tesbitlerin çok az sıralama değişiklikleri ile aynı noktalarda topladıkları görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin mesleki eğitim almış işgücünde gördüğü eksikliklerin uygulama (pratik) ve yabancı dil bilgisi konularında yoğunlaştığını söyleyebiliriz. Bu noktadan hareketle, mesleki eğitim veren kurum ve kuruluşlara baktığımızda dört yıllık Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerini daha çok benimsedikleri saptanmıştır. İkinci sırayı ise, uygulama eksikliğine rağmen, dört yıllık üniversite eğitimi veren Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları almaktadır.

**Konaklama işletmeleri, önümüzdeki beş yıl içerisinde "pazarlama ve halkla ilişkiler" hizmet biriminin önem kazanacağını vurgulamışlardır.**

Konaklama işletmelerinde mevcut işgücünün başka bir iş bulmak suretiyle, çoğunlukta işi bıraktıkları görülmektedir. Çünkü, Antalya ilinde işletmeye açılan işletmelerin sayısı krizlere rağmen artmaktadır. Bu durumda, kalifiye işgücü parasal nedenler ve çalışma koşulları gibi isteklerle işten ayrılarak başka işletmelere geçmektedirler. Böylece, sektör istemediği halde yüksek ücretlerle işgücü transferleri olmakta ve sektörde suni ücret artışları yaşanmaktadır.

Konaklama işletmelerinin %38,5'ü önümüzdeki beş yıl içinde personel sayılarında %1 ila %5 arasında değişiklik beklemektedirler. Bu değişikliğin nedenleri arasında, işletmelerin henüz optimal düzeyde işgücü tesbitini yapamamaları, ya da yeni hizmet birimlerini planlamaları şeklinde yorumlayabiliriz.

Konaklama işletmeleri, önümüzdeki beş yıl içerisinde "pazarlama ve halkla ilişkiler" hizmet biriminin önem kazana-acağı vurgulanmıştır. Bu durum sektörün mevcut en önemli sorunu olduğu da bildirildiği bir gerçektir.

Sektörün turizm ve otel işletmeciliği alanında eğitim-öğretim veren lise ve üniversite düzeyindeki kurumlara ilgi göstermesi ve böylece eğitim düzeyi yüksek işgücünü istihdam etmesi sonucu yapılan işte etkinlik ve verimlilik daha üst düzeyde gerçekleşmiş olacaktır.

Bu noktada, sektörde etkin karar verebilen ve sorunları zamanında teşhis eden yetenekli personel için eğitim-öğretim kurumlarının sektörün yukarıda belirlediği işgücü profiline uygun insan yetiştirmeleri şarttır. Bu nedenle, eğitim-öğretim kurumları mevcut ders programlarını, sektörün gereksinimlerine göre revize etmeleri ve kaliteyi arttırmaları için yoğun çaba göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde

mezun olan kişiler yeniden sektörde bir öğrenim dönemi yaşayacak ya da dışlanacaktır. Bu ise, zaman ve para kaybına neden olacaktır.

Üniversite eğitimi veren kurumların mevcut sistem içinde sektöre direkt yönetici yetiştirmediklerini aksine yönetici aday adayı yetiştirdikleri bilinciyle hareket etmeleri zorunludur. Bu düşünceden hareketle, konaklama işletmelerinin yönetim kademelerindeki işgücü açığını karşılayabilmeleri için yetenekli, lisan bilen, üniversite eğitimi almış, kültürlü gençleri yönetimi eğitimi (management training) programları ile desteklemeleri zamanı gelmiştir.

Konaklama işletmeleri özellikle mesleki eğitimi almış işgücüne güvenebilmeli ve onların daha verimli çalışabilmelerini sağlayacak parasal ve fiziksel koşulları hazırlamaları gerekmektedir. Diğer yandan, işletmelerin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine önem vererek sezon uzatma çabaları kalifiye işgücünün daimi personel statüsünde istihdamını sağlaması da bu işgücünün kazanılmasını kolaylaştıracaktır. Böylece, mesleki üniversite eğitimi almış gençlerin başka sektörlere gitmesi önlenmiş olacaktır.

Diğer yandan, sektörde mevcut kalifiye işgücü kaybının önlenmesi için turizm sektörüne yönelik işsizlik sigortasının uygulanmasında yarar vardır.

Konaklama işletmelerinde etkinliği ve verimliliği artırmanın sadece eğitilmiş personel istihdam etmekle değil, aynı zamanda işletmelerde mevcut çalışan personelinde özellikle turizm sezonunun daha az aktif olduğu aylarda hizmet içi eğitim programları uygulamakla mümkün olacağı unutulmamalıdır. Bu konuda, işletmelerin bölgelerindeki mevcut akademik kurumlarla işbirliği yapmaları önemlidir. □

**Konaklama işletmeleri, gereksinime duydukları elemanları ilk etapta direkt başvuru yöntemi ile bulurken, ağırlıklı olarak da okullara yönelmektedirler.**