



## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM EDİLEN PERSONELE YÖNELİK EĞİTİM UYGULAMALARI: KIRGIZİSTAN-BİŐHEK OTELLERİNDE ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

**Yrd. Doç. Dr. Fazıl ŐENOL**

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu  
(GaziosmanpaŐa Üniversitesi Erbaa Meslek Yüksekokulu)  
fazilsenol@yahoo.com

**Öğr. Gör. Naringül MARGAZİEVA**

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu  
narin.gul@manas.kg.com

**Abdullah KAYA**

Manas Üniversitesi SBE İŞletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi  
kayaabdullah2014@gmail.com

### Öz

Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan'daki konaklama işletmelerinin kendi personelleri için uyguladıkları eğitim politikalarını araştırmak ve uygulanmakta olan eğitim yöntemlerinin neler olduğunu tespit etmektir. Bu bağlamda başkent BiŐheke'te faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerden 3 otel örnek olay incelemesi için araştırmaya dahil edilmiştir. Bu otellerin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek mülekat yapılmış ve önceden hazırlanan anket formundaki soruları cevaplandırmaları sağlanmıştır. Otel işletmelerinin personel eğitimi konusundaki mevcut durum ve uyguladıkları personel eğitim yöntemlerini sorgulamak amaçlı hazırlanan anketlerin analizinden; 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen personelin sadece %27'sinin turizm konusunda eğitilmiş oldukları, uluslararası zincir otel hariç diğer otellerde personel eğitimi ile ilgili profesyonel eğitimciler çalıştırılmadığı ve eğitimlerin genelde personel departmanı tarafından yürütüldüğü, eğitimci çalıştırmayan otellerin zaman zaman dışarıdan getirilen profesyonel eğitimcilerden yararlandıkları, otel işletmelerinin hizmet standartlarının korunması ve yükseltilmesi için personelin gelişen şartlara göre hazırlanması doğrultusunda bir eğitim planlaması yapılması konusunda istekli oldukları, otellerin çalışan personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde genelde performans değerlendirme sonuçlarını kullandıkları, istihdam edilen personele nasıl bir eğitimin ve yöntemin gerekli olup olmadığına eğitim öncesinde ve sonrasında başvuru bir takım testlerin değerlendirilme sonuçlarına göre karar verdikleri, konaklama işletmelerinin işleyişi ve personel eğitimine bakış açılarının farklılık gösterdiği ancak personel alımı yaparken kişinin eğitim durumunu gözönüne almaya önem verdikleri bilgisi elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kırgızistan, Turizm Personeli, Konaklama İşletmeleri, Personel Eğitimi.

### APPLICATIONS TRAINING ON THE EMPLOYMENT PERSONNEL IN HOSPITALITY INDUSTRY: CASE STUDY IN KYRGYZSTAN-BISHKEK HOTELS

#### Abstract

The purpose of this study is to investigate educational policies that apply to staff the hotels in the Kyrgyzstan and to determine training methods which are being implemented. In this context, were selected 3 different 5-star hotels in the Bishkek, prepared questionnaires to managers and conducted the survey to managers face to face. Results of questionnaire analysis which are prepared to determine current situation of employee training and implementing an

Employee Training methods in the hotels are: only 27% of 5 star hotels employees has education in tourism branch; trainings in this hotels generally provide by Human Resources Department staff, excluding international chain hotel, where training conducted by special training staff; the hotels without trainers periodically invites professional coaches from outside; they want to work out training program for protection of standards and to improve quality of employee; to determine the themes of trainings usually counted the performance evaluation of employees; results of assessment test filled by employees before and after trainings help to determine needful training subjects and methods. There are differences between enterprises in management and implementing educational policies, but during selection of employees all of them pay special attention to level of their education.

**Keywords:** Kyrgyzstan, Tourism Staff, Accommodation Business, Staff training

## 1.Giriş

Otel işletmeleri konuklarına en iyi hizmeti vermede, diğer turizm işletmeleri ile karşılaştırıldığında seyahat edenlerin temel fizyolojik gereksinimlerini karşıladıklarından gelecekte varlıklarını sürdürebilmeleri değişen tüketici beklentilerini karşılamalarına bağlıdır. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasında insandan insana hizmetin önplanda olduğu konaklama sektörünün önemli unsurları olan otellerin en önemli sermayeleri sahip oldukları çalışanlarıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlayabilmenin temel şartı, öncelikle kendi personelinin memnuniyetini sağlamış olmalarıdır. Bu sektörde bir otel işletmesi her türlü fiziksel imkanlara, iyi bir konuma ya da iyi bir atmosfere sahip olabilir ancak kaliteli personele sahip olmadığı sürece müşteri memnuniyeti açısından bunların rekabet üstünlüğü getirebileceğini söylemek zordur. Çünkü bugün otellerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi çalışanlarının ortaya koyduğu hizmetin kalitesi ve işletmeye özgü farkındalık yaratabilmelerine bağlıdır.

Bir otelde çalışan personelin bilgisi, mesleki becerisi, davranışlarını mesleğiyle uyumlaştırabilmesi onun aynı işyerinde uzun yıllar çalışma isteğini de artırabilmektedir. Nitekim işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu otel işletmelerinde bu durum personel maliyetlerinin azaltılması açısından da önemlidir. Bu nedenle işletmelerde yeni işe başlayanlar için oryantasyon süreci ve sonrasındaki hizmet içi eğitimler onların örgütsel bağlılıklarını artırırken işlerindeki uyum, dil, problem çözme, satış teknikleri, müşteri ilişkileri açısından da kendilerini geliştirmelerinin önünü açmaktadır. Diğer yandan hizmet içi eğitimlerin yoğunluğu personele verilen değer önemli bir göstergesidir. Kendisine değer verildiğini düşünen personelin gerek işletmeye ve gerekse müşteriye bakış açısı olumlu yönde değişirken tüm kabiliyetini işine katmasına neden olacaktır. Bu nedenle eğitim süreçleri ile personelin öğrenme, inceleme, araştırma ve fikir üretme kapasitelerinin artırılması, gizli kalmış kişisel yeteneklerinin ortaya çıkarılması mümkündür. Ancak iş başı ya da iş dışı eğitim

yöntemleri seçilirken öncelikli olarak işletme ihtiyaçlarını giderecek ve seçilecek eğitim yöntemlerinin çalışılan departmanlara özgü olmasına önem ve öncelik verilmelidir.

Bu çalışmada Bişkek'te hizmet veren beş yıldızlı otellerin personel geliştirmede ne tür eğitimlerden faydalandıkları ve personel eğitimine verdikleri önem araştırılmıştır. Araştırma ile ulaşılabilecek sonuçların ülkedeki otel yöneticilerinin personel eğitim politikalarını şekillendirmelerine katkı sağlaması beklenmektedir.

## **Literatür**

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci, iş görenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerilerinin arttırılmasına yönelik sistemli uygulamalardır. Bir başka tanıma göre ise insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanması ile mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir (Bingöl, 1998: 173).

İnsanları eğitmeden toplumun gelişiminden bahsetmek mümkün olamayacağı gibi istihdam edilen personelin değişen şartlar ve turist ihtiyaçları doğrultusunda onları sürekli geliştiren bir eğitim politikası sürdürülmeden de otellerin başarılı olması ve ülke turizmine katkısını beklenmemelidir.

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda gerçekleşen hızlı değişim iş hayatının her kesimini etkilemektedir. Mesleki bilgilerin bir kısmı zamanla geçerliliğini yitirirken diğer taraftan yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların, kurumların ve ülkelerin bu bilgilere ve bu değişime kayıtsız kalması düşünülemez. Bu nedenle değişime ayak uyduramayan işletmelerin piyasada varlığını devam ettirebilmesi ihtimal dışıdır. Bunun etkin yolu ise 'eğitim'dir. Özellikle insandan insana hizmetin esas olduğu turizm sektöründe yeteneklerini tanıyabilen, duygu ve yeteneklerini bilerek yeniliklere açık olabilen, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla yönelebilen, iletişim kurabilen, ekip çalışması, uzlaşma ve ikna etme gibi yeteneklere sahip işgücüne ihtiyaç vardır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin sürekli olması ve çalışanların sistemli bir şekilde bu eğitimleri alarak kişisel gelişimlerini sağlamaları zorunluluk haline gelmiştir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009:5-7). Eğitim yoluyla motivasyonu ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin kârlılığını arttırırken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak iş doyumunu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Bu nedenle işletmeler eğitime ciddi bütçeler

ayırmaktadırlar. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin eğitim ve gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

American Society for Training and Development (Eğitim ve Gelişmede Amerikan Toplumu) isimli kuruluş tarafından 540 örgütün katılımı ile yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre, eğitilen çalışanlarının toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları daha yüksek olan örgütler; çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi örgütsel performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde ettikleri gözlemlenmiştir (Muradova, 2007: 1-3).

Japonya’da ise devlet kurumları dâhil, işveren durumundaki her örgüt çalışanlarına eğitim vermeyi kabul etmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki eğitim, sadece okullarla sınırlı kalmamış işletmelere de girmiştir. Türkiye’de ise merhum Vehbi KOÇ “istediğiniz kadar fabrika, otel, motel, hastane gibi tesisler kurunuz; Eğer onu işletecek elemanlar olmazsa bütün emekler boşa gider ve müesseseler kar yerine zarar eder. Bu bakımdan müesseselerde çalışan elemanların iyi yetişmiş olması şarttır” sözü ile eğitimin önemini çok açık bir şekilde belirtmiştir.

Uluslararası turizm piyasasında turistik mal ve hizmetler arasında bir kalite savaşı olduğu gerçektir. Kalite ise, toplum düzeyinde de eğitim görmüş personelin varlığına ihtiyaç göstermektedir. Turizm sektörüne elaman yetiştiren eğitim kurumlarının vermiş oldukları teorinin, sektördeki otel işletmelerinde uygulanması ile desteklenerek alınan bilgiler daha kalıcı olacaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde personel eğitim programları sadece ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünü temin etmeye yönelik olmayıp, çağdaş bir işletme olmanın gereği olarak kabul edilmelidir. Çağımızda personel eğitimini önemli kılan sebepler şunlardır (Bingöl, 1996: 147-149);

- Hizmet öncesi verilen bilgiler eksik ve yetersizdir.
- Günümüzde bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler, sektörde uygulanmakta olan bilgi, teknik ve yöntemleri yetersiz kılmaktadır.
- Bazı bilgi ve beceriler yalnızca hizmet esnasında kazanılır.
- Görevlerin etkinlikle yerine getirilmesi için gereken bilgi ve beceriler sadece hizmete başladıktan sonra kazanılabilir.
- Kişi nerede olursa olsun kendini geliştirmek ister. İnsanın yükselme isteği üst düzeydeki ihtiyaç altındadır

Turizm alanında rekabet etmenin koşullarından biriside nitelikli personel istihdam etmektir. Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dışarıdan nitelikli personel

temin etmesi hem maliyetli hem de eğitim alanında izlenmesi gereken yol ve yöntemler bir turizm ülkesinden diğerine, bir otel işletmesinden ötekine göre farklılıklar göstermektedir. Ancak belirli bir noktaya kadar ihtiyatlı olmak koşuluyla tüm işletmeleri kapsayan ortak ilkelerin oluşturulması mümkündür. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin yapıları, amaçları ve uğraş alanları birbirlerinden farklı olsa da hepsi için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeleri şu başlıklar altında özetlemek mümkündür (Kasımov, 2006: 43-45);

- Özellikle mevsimlik olmayan otel işletmeleri ihtiyaç duydukları işgücünü kendi bünyelerinden karşılamada yetersiz kaldıklarından dışarıdan personel temini yoluna gitmektedirler ve dolayısıyla yeni alınan personellerin oryantasyonu ve uyumu için eğitim programlarını uygulama zorunlulukları vardır.
- Öğrenme etkinliği her zaman her yerde olagelen bir etkinliktir. Bu sürecin rastlantılara bırakılması, istenmeyen davranış ve alışkanlıkların oluşmasına neden olabilecektir.

Eğitim işletmenin ve kurumun toplumsal sorumlulukları yönünden de önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de arttırmaktadır. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. Bu anlamda eğitimin sosyal ve bireysel kazanımlarını aşağıdaki şekliyle ortaya koymak mümkündür (Mercin, 2005: 132);

- Personele bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,
- Personel yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi,
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi,
- Personelin hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- Görev alabilecek yetenekli elemanların bulundurulması,
- Örgütte etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve nicelik olarak verimliliğin arttırılması,
- Örgütte kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- Hata ve is kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması

Görüldüğü gibi işletme açısından ve bireysel açıdan personel geliştirmede eğitimin katkıları büyüktür. Önemli olan işletmeye ve işletme çalışanlarına uygun eğitimlerin belirlenip çalışanların bu alanlarda kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasıdır. Verilecek

eğitim konularının belirlenmesinde, öncelikle kurumun gelecekle ilgili planlarının açık ve net bir biçimde oluşturulması ve çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi önemli rol oynayacaktır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 5-7).

Gelişmekte olan ülkeler sanayinin alternatifi, ekonomik gelişmenin ve kalkınmanın itici güçlerinden biri olarak turizm sektörünü görmektedirler. Bu bağlamda bu ülkelerden biri olan Kırgızistan turizm hareketlerinden daha fazla pay alabilmek için turizm işletmelerinin sayı ve kapasitelerini çeşitli teşvik tedbirleriyle artırmaya çalışırken diğer yandan sektörün ihtiyacı olan kaliteli işgücünü yetiştirecek eğitim yöntemleri geliştirmeye çalışmaktadır.

Turizm ve seyahat endüstrisinin ekonomiye olan katkısının her geçen gün daha da arttığı Kırgızistan'da iş amaçlı yapılan seyahatler ve turistik organizasyon turizm işletmelerinde ve turizm ile dolaylı olarak ilişkisi olan pek çok iş kolunda önemli oranda istihdam olanağı ortaya çıkmaktadır. Büyüyen turizm sektörü yeni işgücüne ihtiyaç duymaktadır ancak bu süreçte sağlanan istihdamın kalitesi önem arz etmektedir. İstihdamda sağlanacak kalite artışı ise elbette ki o sektöre yönelik mesleki eğitim veren okul, kurslar ve benzeri gibi eğitim kurumlarının niceliği ve niteliği ile doğrudan ilgilidir (akt: Niyazaliyeva, 2011: 46).

Dünya genelinde turizm eğitimi kapsamında üzerinde durulan önemli konulardan biri mesleki eğitimidir. Çeşitli düzeylerde bilgi ve beceri kazanma ihtiyaçlarını karşılayan mesleki eğitim programları ulusal ve uluslararası boyutta farklılıklar göstermektedir.

Kırgızistan'da uygulanan turizm eğitim sistemine bakıldığında eğitim sisteminin yapısının Tablo 1 üzerindeki haliyle şekillendiği görülmektedir (Kırgızistan Milli Eğitim Bakanlığı, 2012);

**Tablo 1:** Kırgızistan'da Uygulanan Turizm Eğitim Sistemi

Yaygın Eğitim	Örgün Eğitim
Profesyonel Rehberlik	Önlisans Turizm Eğitimi (2-3 yıl)
Üniversiteler Bünyesinde Verilen Eğitim Programları	Lisans Turizm Eğitimi (4 yıl)
Özel Kurslar	Lisansüstü Turizm Eğitimi (2 yıl)
İşletmelerde Düzenlenen Eğitimler	

Görülebileceği üzere Kırgızistan'da Turizm Eğitim Yapısı; Örgün ve Yaygın olmak üzere iki grup altında sürdürülmektedir. Yaygın eğitim adı altında Kırgızistan seyahat işletmeleri ve özel bazı kuruluşlarca gerçekleştirilen mesleki turizm eğitimi ve iş başı sektörel kurslar açılmakta ve başarı sağlayanlara sertifika verilmektedir (Abışkayeva, 2012: 51).

Ülkede yaygın eğitim adı altındaki eğitim programlarını aşağıdaki şekliyle yürütülmektedir;

*Rehberlik Kursları;* Bakanlık tarafından düzenlenen en az lise mezunu olan, genel kültürü ve yabancı dili çok iyi olan kişilere verilen 3-6 aylık Bölgesel ve Ulusal Profesyonel Turist Rehberliği kokart eğitimidir. C.A.T Study, Kırgızistan'da ilk olarak Turizm ve Rehberlik alanında eğitim vermeye başlamıştır. Kursun ders programı Kırgızistan'ın tarihi, kültürü, arkeolojisi, flora ve fauna, coğrafya, ekonomi ve siyaseti hakkında genel bilgileri içermektedir. Mesleğe yönelik rehberlik derslerinin yanında pratik uygulamalara da yer verilmektedir (www.cat@cat.kg).

*Üniversitelerin Kurs Programları;* Milli Eğitim Bakanlığınca izin verilen otel işletmelerinde Yönetim, Restoran Aşçılık, Otel Yönetimi, Kat Hizmetleri, Barmen-Barista gibi isimler altında bir iki haftalık kısa süreli turizm eğitim programları şeklindeki kurslardır.

*Özel Kurslar;* Milli Eğitim Bakanlığının izin ile yürütülen kurslar ve özel sektördeki çeşitli kuruluşlar tarafından gerçekleşen kısa süreli turizm eğitim programlarıdır. Bu çeşit kurslar ülkede 2000 yılından itibaren sürdürülmektedir. Bu kursların en çok bilinenler ise, Narın bölgesinde yerel mesleki eğitimin yeni pazar ekonomi şartlarına uyumlaştırılması amacıyla 2001-2008 yılları arasında devam ettirilmiş olan *İngiliz Mesleki Kursu STAR* (Skills Training in rural Areas), Restoran işletmelerinin yönetimi üzerine açılan ARC-İnternational, barmen yetiştirmek ve eğitmek amaçlı KG Bar Club kursları olmuştur (www.programm@helvest.kg).

*İşletmede Düzenlenen Kurslar;* Otel işletmelerinde personelin eğitimi personelin nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki dengenin personel aleyhine bozulması durumunda gündeme gelir. Özellikle yeni göreve başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi olmayan personelin işe alınması sonucunda zorunlu hale gelen bu uygulama işletmenin büyümesi, teknolojik gelişmelere uyum sağlanması gibi durumlarda söz konusu olmaktadır (Kozak, 1998:65). Kırgızistan'da turizm sektöründe çalışan yöneticileri eğitici olarak yetiştirmeye yönelik kursların yanında işletme çalışanları için ise işletme yönetimi tarafından düzenlenen 3-6-15 günlük kurslar şeklinde olup, katılımcılara "katılma belgesi" verilmektedir. (İşbaşı Eğitim ya da Eğiticilerin Eğitimi gibi). Konaklama işletmelerinde bu eğitim programlarından beklenen yararlar şunlardır (Olalı ve Korzay, 1993);

- Öğrenme hızında artış,
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kırılma ve bozulmalarda azalma,

- Kaza sayısında düşme,
- Personel devrinde yavaşlaşma,
- Personelin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış,
- Gelir artışı,
- Terfii elde etme
- Çalışanlarına özgüven kazandırılması.

İçinde bulunduğumuz bilim ve teknoloji çağı örgün eğitim kurumlarında verilen bilgileri kısa sürede geçersiz kılmaktadır. İnsanları sürekli olarak yenilemek, meslek seçiminde çeşitli nedenlerle geçmiş yıllarda yapılan hataları düzeltmek, yeni meslekler kazandırmak, örgün eğitimin eksikliklerini tamamlamak, yaşlılıkta boş zamanları değerlendirmek, kalkınmanın gerektirdiği davranışları kazandırmak isteği yaygın eğitime olan ihtiyacı artırmaktadır.

Kırgızistan'daki turizm eğitim yöntemlerinden biri de Örgün Eğitimdir. Örgün Eğitim, düzenli, planlı ve yöntemli biçimde verilen herhangi bir eğitimi ifade eder ve eğitim-öğretim kurumlarınca gerçekleştirilen diplomaya yönelik bir eğitimdir.

Kırgızistan Sovyetler Birliğinin altındayken turizm alanında eğitim veren eğitim kurumları dolayısıyla da turizm eğitimi verecek kalifiye öğretim elemanı da yoktu. Ülkede turizm eğitimi veren yüksekokullar ancak bağımsızlık (1991) sonrasında açılabilmiştir. Bağımsızlığın 3. yılından sonra Kırgız Cumhuriyeti'nin Turizm Konseyi kurulmuştur. Bu konsey, turizm sektöründe istihdam edilmek üzere gönüllü olarak turizm ile ilgilenen gençlere eğitim vermeye başlamış ve bu çalışmalar ülkede turizmde planlı dönemin temellerini oluşturmuştur (Kulnazarova, 2010).

1992 yılında Devlet Girişimciler Merkezi açılmıştır. Bu eğitim merkezinin amacı, küçük ve orta ölçekli girişimcileri ile birlikte turizm alanında da yönetici hazırlamaktır. Bu merkez 1993 yılında Turizm ve Otel İşletmeciliği fakültesine ilk öğrencilerini kayıt etmeye başlamıştır. Ancak o zamanları doğru düzgün ders programı, plan ve yeterince uzmanlaşmış öğretmenlerin olmaması nedeniyle ülkede turizm eğitimi sıfırdan başlamak zorunda kalmıştır. Bu süreçte öğrenim gören öğrencilerin tecrübe kazanması için öğrenciler staj için İsviçre, Danimarka, Almanya, ABD ve Türkiye'ye gönderilmiştir O zor günleri geride bırakan Kırgızistan, turizm alanında gözle görülür ilerlemeler kaydetmiş ve gelişmeleri sonrasında



bu gün ülkede mesleki formasyon veren üniversitelerin sayısında hızlı bir artış görülmüştür (Arsankulov, 2009).

Kırgızistan'daki turizmde görülen sektörel büyüme yeni işgücü talebini de artırmaktadır. Artan işgücü talebi beraberinde eğitim kurumlarının da sayısını artırmaktadır.

Kırgızistan'da henüz meslek tanımları ve yeterlilikleri ile ilgili mevzuat çalışmaları tamamlanmamış olmasına rağmen eğitim kurumlarında toplamda 55 çeşit meslek öğretilmektedir. Ülkedeki yükseköğretim kurumlarından Bişkek Finans Akademisi, Turizm Akademisi ve Kırgız Ekonomi Üniversitesi' olmak üzere 3 üniversite bünyesinde Ön lisans düzeyinde turizm eğitimi verilirken, Turizm Akademisi, Bişkek Fen Bilimler Üniversitesi, Milli İssıköl Üniversitesi, Kırgızistan İktisat Üniversitesi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, KGUSTA, Avrupa Uygarlıkları Üniversitesi, Kırgız Ulusal Balasağın Üniversitesi, Oş Teknik Üniversitesi, Kırgız Ulusal Teknik Üniversitesi, Oş Fen Bilimler Üniversitesi, MAUPFİB, Balıkçı İşletmecilik ve Hukuk Üniversitesi, Yönetimcilik, İşletme ve Turizm Enstitüsü ve Bişkek Finansal Ekonomi Akademisi olmak üzere 15 üniversitede lisans düzeyinde turizm eğitimi verilmektedir (Kırgızistan Milli Eğitim Bakanlığı, 2014). Üç tanesi özel kurum olan bu üniversitelerin turizm programlarında okuyan öğrenci sayısı 2014-2015 eğitim öğretim yılında yaklaşık 2500' e ulaşmıştır.

Mesleki formasyon kazandırmayı amaçlayan bu üniversitelerdeki turizm eğitiminin amacı bir hizmet endüstrisi olarak işgücüne dayanan turizmde, verimliliği artırmak, insanlara doğrudan hizmet eden kişinin insancıl özelliklerini geliştirmek, personelin yetki ve sorumluluğu arasında denge kurmak, personele karşılaştıkları olayları çözümlenecek ve sonuçları kontrol edebilecek yeteneği kazandırmaktır (Kızılırmak, 2008).

Kırgızistan'da üniversite sayısı 52'dir. Yüksek eğitim kendi içinde 3'e ayrılmıştır: Bakalavr (Lisans Eğitimi) 4 yıl-Fakülte ve Yüksekokullarda, Magistaratura (Lisansüstü Eğitim) 2 yıl-Enstitülerde ve Doktorantura (Doktora Eğitimi) 3 ya da 4 yıl olarak Enstitülerde verilmektedir. Turizm yüksek eğitiminde de benzer durum söz konusudur. Üniversitelerdeki programlar sektöre ara kademe personel, ara kademe yönetici ve üst düzey yönetici yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Kırgızistan'da turizm eğitiminin en üst kademesi lisansüstü (master) derecesidir ve Bişkek Finans Akademisi, Turizm Akademisi ve Manas Üniversitesi olmak üzere 3 üniversitede lisansüstü turizm eğitimi verilmektedir (Abışkayeva, 2012:65-67).

Gelişen teknoloji ile birlikte turistlerin koşullara göre değişen çeşitli talepleri, sosyal ve ekolojik gelişmeler turizm alanında istihdam edilecek personelin de sürekli gelişmesini

gerekli kılmaktadır. Turizmin diğer pek çok işkolları ile ilişkili olması, yönetici olarak yetişecek insanın yüksek öğrenim görmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Kırgızistan'daki turizm eğitim müfredatının amacı öğrencilerin; Uluslararası turizm, Turizmde yönetim ve işletmecilik, Turizm yönetimi, Turizm ve otel işletmeciliği, Turizm ve yiyecek işletmeciliği, Turizm ve rehberlik, Sosyal sektöründe yönetim, Rekreasyon ve bölge etnografya turizmi, Turizm ve otel işletmelerinde hizmet organizasyonu, Sosyo-kültürel hizmet ve turizm alanlarında yetişmelerini sağlayarak gelişmiş ülke standartlarında yetişmelerini sağlamaktır. Her şeyden önce, turizmin gelişmesi için sektörün ihtiyaçlarını net olarak ortaya koymak gerekmektedir. Bu ihtiyaçların en önemlilerinden biri kuşkusuz nitelikli eleman ihtiyacıdır. Turizm sektörü, diğer hizmet sektöründe olduğu gibi hizmetin niteliğine göre gelişen bir sektördür. Hizmetin niteliği ise, sadece hizmetin maddi unsurlarına (bina, donatım, altyapı, üstyapı v.b) değil, daha çok beşeri unsuruna yani doğrudan hizmette bulunan çalışanların niteliğine bağlıdır. Turizmde hizmetin kalitesi, çalışanların niteliği ile ölçülmektedir. Bu bakımdan, turizmi geliştirmek için yapılacak yatırımlar açısından göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konuda insana yapılan yatırımdır. Dünyada teknoloji ve hizmetler alanındaki hızlı değişimin ve yeniliğin gerisinde kalmamaları, yıkıcı rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için işletmelerin teknoloji ve insan gücünü geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun yolu ise mesleki eğitim ve eğitimde sürekliliği sağlamaktır.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmeleri ve ülkede turizmin gelişmesine katkı sağlayabilmeleri için sahip oldukları en önemli sermayeleri personelleridir. Konaklama sektörü deyince akla ilk gelen işletmeler olan otellerde personel dışındaki diğer kaynaklar zaman içerisinde telafi edilebilir ya da teknolojik gelişmeler ile bir şekilde ikame edilebilir ancak insandan insana hizmetin en önemli aktörleri olan personelin ya da insan emeğinin yerine konulabilecek bir başka alternatif yoktur. Dolayısıyla otel işletmeleri ellerindeki mevcut insan kaynağından daha etkili yararlanabilmeleri için onların eğitimine önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle turizmi ekonomisinin lokomotifleri olarak gören Kırgızistan'da sayıları son yıllarda artan 4 ve 5 yıldızlı otellerin, sundukları hizmet kalitesini dünya standartlarına çıkarabilmeleri için işe aldıkları personelin eğitilmiş olanını almak, alınmış olanları ise sürekli eğitmek yönünde bir personel politikası izlemeleri bir

zorunluluktur. Dolayısıyla araştırma konusunun Kırgızistan'daki otel yönetimlerinin personel eğitiminde izledikleri yöntemleri ve bu konudaki uygulamalarını içermesi ve elde edilecek sonuçların yöneticilerin izleyecekleri eğitim politikalarına katkı sağlacağı beklentisi araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; Kırgızistan'da konaklama işletmelerinde uygulanmakta olan personel eğitiminin önemini ve yöntemlerini tartışmak, başkent Bişkek'te faaliyet gösteren üç farklı 5 yıldızlı konaklama işletmesinde yöneticilerle yapılacak soru-cevap çalışması ile otel işletmelerin bu konudaki mevcut durumlarını irdelemek ve uyguladıkları personel eğitim yöntemlerini araştırmaktır.

### **3.2.Yöntem**

Araştırma nitel bir araştırma olduğundan verilerin elde edimesinde yapılandırılmış mülakat formu uygulanmıştır. Soruların cevaplandırılması üç otelle yüz yüze görüşülerek ve çoğu kez mülkata şeklinde olmuştur. Yöneticilerin vakitlerinin alınmaması ve cevapların değerlendirilebilir olması düşüncesiyle sorular Likert tipi ölçekli anket formu şeklinde hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında daha önce yapılmış ve geçerlilikleri test edilmiş olan ölçek soruları kullanılmış ve bu araştırma için seçilecek soruların tespitinde uzman görüşünden yararlanılmıştır. Örnek olay araştırması için Bişkek'te doluluk oranları en yüksek olan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden üçü araştırmaya dahil edilerek bu işletmelerin insan kaynakları ya da personel eğitimi konusunda sorumlu üst düzey yöneticileri (Eğitim müdürü, F&B müdürü, Pazarlama ve Satış müdürü) ile yüz yüze görüşülerek soruları cevaplamaları sağlanmıştır.

Ülkedeki toplam otellerin % 60'dan fazlası ve 5 yıldızlı otellerin tamamı (ki 2015'in I. yarısındaki toplam 5 yıldızlı otel sayısı 5'dir) başkent Bişkek'te faaliyet göstermektedir. Araştırma için; yönetim kadrosu olarak en üst düzeyde eğitilmiş, tecrübeli kadroların 5 yıldızlı otellerde istihdam edilmiş olduğu ve bu otellerin araştırmalara aşina oldukları varsayımı ile örnek olay incelemesi için 5 yıldızlı oteller tercih edilmiş ve bu bağlamda başkentte doluluk oranı en yüksek olan 3 farklı 5 yıldızlı otel araştırma için seçilmiştir.

### **3.3. Bulgular ve Değerlendirilmesi**

Araştırmaya Bişkek'te faaliyet gösteren bir uluslararası zincir otel işletmesi ve iki farklı şahıs otel işletmesi katılmıştır. Anket formunda yer alan sorular, işletmelerin eğitim müdürü, F&B (yiyecek-içecek) müdürü, pazarlama ve satış müdürleri tarafından cevaplandırılmıştır. Konaklama işletmelerine yöneltilen anket sorusu ile işletmede çalışan

mevcut personel sayısı ve bu personellerin kaçının turizm eğitimi alıp almadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda yapılan değerlendirme sonucunda;

1. Otel örneğimizde 243 personel çalışmaktadır ve bunların içinden % 40'ı turizm turizm eğitimi almış personeldir, 2. Otel örneğimizde 120 personel çalışmaktadır ve bunların %24'ü turizm eğitimi almıştır. 3. Otel işletmesinde ise 110 personel çalışmaktadır ve bu personeller arasında ise turizm eğitimi alan personel bulunmamaktadır. Bu durumda araştırmaya dahil edilen 3 otelde toplam 473 personel istihdam edilmekte ve bunların 128'i turizm eğitimi almış olmaktadır ki bu da toplam personelin %27'sine tekabül etmektedir. Bişkek merkezin en gözde otelleri olarak kabul edilen ve araştırmaya dahil edilen bu 3 otelden biri olan uluslararası zincir otel hariç tutulduğunda otellerde çalışan personellerin turizm eğitimi almış olanların oranlarının çok düşük olduğu söylenebilir.

Katılımcılara konaklama işletmelerinin eğitim departmanının mevcut olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Anket'e katılan üç işletmeden ikisinde eğitim departmanı mevcut iken birisinde bu anlamda ayrı bir birimin olmadığı bu konudaki işlerin personel departmanı tarafından yürütüldüğü belirtilmektedir. Eğitim bölümünde çalışan personel sayısı sorusuna; 1.İşletmede 1-2 personel, 2.İşletmede 1-2 personel istihdam edildiği ifade edilmiştir.

Konaklama işletmesinde personellerinize yılda ortalama kaç saat eğitim verildiği sorusuna; 1. İşletmede her personel için aylık 2 saat, 2. İşletmede yılda ortalama 40-50 saat eğitim verildiği belirtilirken 3. İşletmede ise personeline eğitim verilmemektedir. Personel eğitimi ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek için eğitim planlamalarına ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Bu amaçla anket uygulamasında ilk önce 'işletmeniz eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duyuyor' sorusu sorulmuştur. Personel eğitiminin gerekliliğini işaret eden baskı noktalarını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** İşletmenin Eğitim ve Geliştirmeye İhtiyaç Duyma Gerekçesi

Sizce İşletmeniz Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Neden İhtiyaç Duyuyor?	Katılıyorum			Katılmıyorum		
	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme
Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için	✓	✓				✓
Temel becerilerdeki eksiklikleri gidermek için	✓	✓	✓			
Rakip işletmeler çalışanlarına eğitim verdiği için	✓	✓				✓
Düşük performansı artırmak amacıyla	✓	✓				✓
Teknolojik değişiklikleri takip edebilmek için	✓	✓				✓

Tablo 2.'ye göz atıldığında soruya verilen cevaplardan 1. ve 2. işletmenin bütün ifadelerine katıldıkları görülmektedir. 3. işletme ise cevap olarak 'temel becerilerdeki eksikleri gidermek' seçeneğini tercih etmiştir. Tablodan çıkarılan sonuca göre araştırmaya dahil olan 3 işletmenin 2'sinin hizmet standartlarının korunması ya da yükseltilmesi doğrultusunda personelini gelişen şartlara göre hazırlama konusunda istekli oldukları ve bir eğitim planlaması yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 3:** İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri

İşletmenizin Eğitim İhtiyaçlarını Nasıl Belirliyorsunuz?	Evet			Hayır		
	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme
Çalışanlar eğitim ihtiyaçlarını kendileri yönetime bildirmektedirler	✓				✓	✓
Eğitim ihtiyaçları kariyer planları doğrultusunda belirlenmektedir	✓				✓	✓
İhtiyaçların belirlenmesi işletme tarafından yürütülmektedir	✓	✓				✓
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticiler belirlemektedir	✓		✓		✓	

“İşletmenizin eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz” sorusuna; 1.İşletmede eğitim ihtiyacı işletmede çalışanların kendileri tarafından yönetime bildirilmesi sonucunda ve eğitim ihtiyaçları ise kariyer planları doğrultusunda yönetim tarafından belirlenerek yürütülmektedir. Diğer bir ifade ile eğitim ihtiyacı hem çalışanların bildirmesi hem de işletme yönetimi tarafından beraber belirlenmektedir. 2.İşletmede ise ihtiyaçların belirlenmesi tek taraflı olarak işletme tarafından yürütülmektedir. 3.İşletmede ise çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticiler belirlemektedir.

**Tablo 4:** Eğitim İhtiyaçlarını Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler?	Evet			Hayır		
	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme
Anket formları				✓	✓	✓
Yüz yüze görüşmeler		✓		✓		✓
Performans değerlendirme sonuçları	✓	✓	✓			
Yöneticiler tarafından verilen ihtiyaç bildirim formları	✓	✓				✓

Otel yöneticilerine eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin belirlenmesine yönelik yöneltilen sorulara verilen cevaplardan; 1. ve 2. İşletme, personellerinin performans değerlendirme sonuçlarını ve yöneticiler tarafından kendilerine verilen ihtiyaç bildirim formlarını dikkate aldıklarını ifade ederken 2.İşletmenin bunun yanısıra aynı zamanda yüz yüze görüşmelerde yaptığı belirtilmiştir. 3.İşletme ise personelin eğitim ihtiyacı olup olmadığını sadece performans değerlendirme sonuçlarını göze alarak belirlediğini ifade etmiştir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerle ilgili elde edilen veriler değerlendirildiğinde; ankete katılan işletmelerin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel gösterge olarak 'performans değerlendirme sonuçları' nı kullandıkları söylenebilir.

**Tablo 5:** Eğitimin Uygulanma Şekli

Eğitim Uygulamasına İlişkin Yöntemler?	Evet			Hayır		
	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme
İşletmenizin yazılı bir eğitim planı vardır	✓				✓	✓
Eğitimler her bölüm tarafından bağımsız yürütülmektedir	✓	✓	✓			
Düzenli sınıf eğitimleri yapılmaktadır	✓	✓				✓
Düzenli bilgisayarlı eğitimler yapılmaktadır	✓				✓	
Düzenli videolu eğitimler yapılmaktadır	✓				✓	
İşbaşı eğitimler yapılmaktadır	✓	✓	✓			
Dışarıdan gelen uzmanlar gözetiminde eğitimler yapılmaktadır	✓				✓	✓

Tablo 5’de görüleceği üzere eğitim uygulamaları ile ilgili değerlendirmelerde ankete katılan işletmelerden 1.İşletmede eğitim uygulamasına ilişkin yöntemlerdeki çeşitlilik göze çarpmaktadır. Buradan hareketle 1.İşletmenin personel eğitimine önem verdiği ve bu yönde bir planlamasının olduğu anlaşılmaktadır. 2.İşletmede ise eğitim her bölüm tarafından bağımsız olarak, düzenli sınıf eğitimleri şeklinde ve iş başı eğitimler olarak yürütülmektedir. 3.İşletmede ise uygulama yöntemlerindeki kısıtlılık göze çarpmaktadır. 3. İşletmede sadece her bölüm tarafından bağımsız yürütülen eğitimler yapılmakta ve işbaşı eğitimleri

uygulanmaktadır. Verilen cevaplardan çıkarılan sonuçlara göre işletmelerde personel eğitiminin her bölüm tarafından bağımsız olarak ve iş başı eğitimleri şeklinde bir uygulamanın olduğu sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 6:** Otel İşletmesinde Eğitimin Kimler Tarafından Verildiği

İşletmenizde Eğitim Kim Tarafından Verilmektedir?	Evet			Hayır		
	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme
İşletmede İstihdam Edilen Profesyonel Eğitimciler	✓	✓				✓
İşletmedeki Uzman Yöneticiler	✓				✓	✓
İşletme Dışından Gelen Eğitimciler	✓		✓		✓	✓
Eğitim Danışmanlığı şirketine Bağlı Eğitimciler				✓	✓	

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksiksiz ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesinde eğitim veren eğitimcilerin de büyük etkisi olacağı dikkate alınarak anket uygulamasında eğitimcilerin kimler olduğunun belirlenmesine yönelik olarak da soru sorulmuştur. Başkent Bişkek'te faaliyet gösteren konaklama işletmelerine, işletmenizde eğitim veren eğitimcilerin kimler olduğunu belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Alınan cevaplar 1. ve 2. İşletmede eğitimlerin işletme bünyesinde istihdam edilen profesyonel eğitimciler tarafından verildiği görülmektedir. Yine 1.İşletme diğerlerinden farklı olarak sadece bununla yetinmeyip personelinin eğitimi için dışarıdan eğitimci de getirdiğini ifade etmektedir. 3. İşletme ise otelde eğitim departmanı ve eğitimci kadrosu olmadığı için personelin eğitiminde dışarıdan hizmet satın almaktadır.

**Tablo 7:** Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler?	Evet			Hayır		
	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme
Eğitim öncesi ve sonrası testler	✓	✓	✓			
Eğitim sonrasında verimlilik artışı	✓				✓	✓
Danışmanlık şirketleri tarafından yapılan değerlendirmeler	✓				✓	✓
Eğitimcilerin görüşleri özeti				✓	✓	✓

Eğitim planlama ve uygulama çalışmaları ile ilgili değerlendirmeden sonra, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin son evresi olan eğitim değerleme çalışmaları ile ilgili olarak soru sorulmuştur. Tablo 7'ye göre eğitimin değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemlerin herbir işletmenin yönetim yapısına, yöneticilerinin özelliklerine göre değişiklik gösterebildiği söylenebilir. Anket çalışmasına katılan  işletme tarafından varılan ortak yargıya göre, istihdam edilen personele nasıl bir eğitimin ve yöntemin gerekli olup olmadığına eğitimin öncesinde ve sonrasında başvurulan bir takım testlerin değerlendirilmesi sonrasında karar verildiği anlaşılmaktadır. Tablo üzerinde yine 1.İşletmenin diğerlerinden farklı olarak eğitim sonrası verimlilik artışı ve danışmanlık şirketleri tarafından yapılan değerlendirme yöntemlerini de kullandığı görülmektedir.

**Tablo 8:** Otel Yönetimlerinin Personel Geliştirmede Eğitim Konusuna Bakışları

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Personel eğitimi sürekli olarak arz eden konudur				% 33,3	% 66,6
Personel eğitimi çok masraflı bir iştir			% 33,3	% 33,3	% 33,3
Eğitim alan personelin ileride işletmeden ayrılma riski yüksektir				% 100	
Dışarıdan eğitimci getirmek masraflıdır		% 33,3		% 66,6	
İşletmemize personel alırken eğitim durumuna önem veriyoruz				% 100	
Tecrübeli personel de zaman zaman kendini geliştirme ihtiyaı duyar				% 100	
Kırgızistan'da kaliteli turizm eğitimi veren kurumlar yoktur			% 66,6		% 33,3
İşletmemiz açısından bu konu çok önem taşımamaktadır.	% 66,6	% 33,3			
İşletmemizin bu konulara ayıracak zamanı yoktur	% 66,3	% 33,3			

Kırgızistan Bişkek'te faaliyet gösteren üç farklı konaklama işletmelerine 'Personel geliştirmede eğitim' konusunu değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sorulardaki amaç, konaklama işletmelerinin eğitime ve personelin geliştirilmesine etki eden olumlu veya olumsuz faktörleri belirlemektir.



Bu sorularla elde edilen ifadelerin yüzde olarak dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo üzerinde görüleceği üzere ankete katılan konaklama işletmelerin konu ile ilgili kanaatleri işletmeleri açısından değerlendirmişlerdir. ‘Personel eğitimi süreklilik arz eden konudur’ yargısına iki konaklama işletmesi ‘kesinlikle katılıyorum’ derken, bir diğer konaklama işletmesi ise ‘katılıyorum’ yanıtını vermiştir. Ankete katılan konaklama işletmeleri ‘personel eğitimi çok masraflı bir iştir’ yargısına üç işletmede farklı cevaplar vermiştir. Birinci işletme personel eğitiminin çok masraflı bir işletme olduğuna ‘kesinlikle katılıyorum’ derken ikinci işletme bu yargıya ‘katılıyorum’, üçüncü işletme bu konu ile ilgili bir fikir beyan etmemiştir. Eğitilmiş ve kendini geliştirmiş personel konaklama işletmeleri için ileride risk taşıyabileceği için konaklama işletmelerine eğitim alan personelin ileride işletmeden ayrılma ihtimali olup olmadığı sorusu sorulmuştur. Ankete katılan her 3 işletme de bu yargıya katılmaktadır. ‘Dışarıdan eğitimci çekmek masraflıdır’ yargısına ise konaklama işletmeleri farklı cevaplar vermişlerdir. Birinci işletme ‘kesinlikle katılıyorum’ ikincisi ‘katılmıyorum’ üçüncüsü ise bu konu hakkında fikir beyan etmemiştir. İşletmelere yöneltilen ‘Konaklama işletmelerine dışarıdan eğitimci getirmek masraflıdır’ yargısına birinci ve üçüncü işletme ‘katılıyorum’, ikinci işletme ise dışarıdan eğitimci getirmenin masraflı olmadığını düşünüp ‘katılmıyorum’ cevabını vermişlerdir. ‘İşletmemize personel alırken eğitim durumuna önem veriyoruz’ yargısına konaklama işletmelerinin tamamı katılmaktadır. Konaklama işletmelerinin işleyişi ve personel eğitimine bakış açıları farklılık gösterebilir ancak konaklama işletmeleri personel alımı yaparken kişinin eğitim durumunu gözde alarak işe alım yapmaya önem vermektedirler.

‘Tecrübeli personelde zaman zaman kendini geliştirme ihtiyacı duyar’ yargısına işletmelerin tamamı ‘katılıyorum’ cevabını vermişlerdir. Bu sonuçtan hareketle konaklama işletmeleri personelini belirli aralıklarla geliştirmek istedikleri ve buna gerek duydukları sonucu çıkarılabilir. Kırgızistan’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerine ‘ülkede kaliteli turizm eğitimi veren kurum yoktur’ yargısı yöneltilmiştir ve ankete katılan konaklama işletmelerinden ikisi bu konuda fikir beyan etmemiştir. Üçüncü işletme ise bu yargıya ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını vermiştir. Burada konu ile ilgili fikir beyan etmemek bir yerde bu kanaate ‘katılıyorum’ anlamında değerlendirilebileceğinden araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin tamamının Kırgızistan’da kaliteli turizm eğitimi veren kurum olmadığı düşüncesinde birleştikleri söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerine personel eğitimi ve personel geliştirmenin işletme yönetimi açısından ne derece önem taşıdığını ölçmek amaçlı oluşturulan ‘bu konu

İşletmemiz açısından önem taşımaktadır' şeklindeki ifadeye iki işletme 'kesinlikle katılmıyorum' derken üçüncü işletme bu ifadeye 'katılmıyorum' şeklinde görüş bildirmiştir. Konaklama işletmelerinin bu ifadeye vermiş oldukları karar mahiyetindeki cevaplar incelendiğinde işletmeler açısından personel geliştirme amaçlı eğitimlerin önem taşıdığı görülmektedir. Anket formunda yer alan son ifade olarak işletmelerinin yoğun çalışma temposundan dolayı personel eğitimine zaman ayırıp ayıramadıklarını sorgulamak amacıyla yer verilen 'işletmemizin bu konulara ayıracak zamanı yoktur' şeklindeki ifadeye araştırmaya dahil olan işletmelerden iki tanesi 'kesinlikle katılmıyorum' şeklinde cevap verirken diğeri 'katılmıyorum' seçeneğini tercih etmiştir. Buradan hareketle işletmelerin personel eğitimi için zaman ayırabilmesi gerektiğine inandıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Hizmet sektöründe en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce artık tüm dünyada kabul görmektedir. Konaklama işletmeleri de sahip oldukları en önemli sermayelerinin çalışan personellerinin olduğunun farkındadır. Para, donanım, binalar ve malzeme ne kadar mükemmel olursa olsun bunları emek faktörü faaliyete geçirmede süreci hiçbir şeyin gerçekleşmesi mümkün gözükmemektedir. Bir hizmet işletmesinde diğer bütün unsurları, insana yardım eden yardımcı olan unsurlardır. Bu nedenle günümüz konaklama işletmeleri sahip olduğu personeline farklı bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. İşletme yönetimlerinin bu bakış açısı işletmelerde örgüt kültürünü geliştirerek işletmeye yeni bir kimlik kazandırmaktadır. Yönetim anlayışındaki bu değişim sayesinde personellerin genel kültürleri, fiziksel yetenekleri, iletişim ve etkileşim kalitesi artmakta ve bu farkındalık işleme rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Diğer yandan bu yöndeki eğitim ve geliştirme süreçleri, personele işinde yükselme, ödüllendirme, motivasyonu artırma ve daha iyi ücret olanakları sunmaktadır.

Araştırmanın amaçları bölümünde belirtildiği gibi bu çalışmada Kırgızistan Bişkek' de faaliyet gösteren üç farklı konaklama işletmesinin eğitim ve geliştirme çalışmalarının düzeyinin değerlendirilmesi ve bu çalışmaların daha kaliteli ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin eğitim ve geliştirme çalışmaları üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini değerlendirmek amacı ile her şeyden önce eğitim planlama çalışmalarına ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Bu amaçla anket uygulamasında önce ‘işletmeniz eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duyar’ sorusunun cevabı aranmıştır. Elde edilen veriler incelediği zaman ankete katılan Bişkek’te faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin temel becerilerdeki eksiklikleri gidermek amacıyla eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyar yargısına büyük oranda katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarının eğitim ve gelişimine önem vermeyen ve onları sürekli olarak yenilemeyen işletmeler için başarısızlığın kaçınılmaz olduğu görüşü önplana çıkmaktadır.

Eğitim planlama çalışmalarına ilişkin değerlendirmeye devam edilerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerle ilgili değerlendirme yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre ankete katılan işletmelerin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticileri belirlemektedir yargısına ve işletmede çalışanların eğitim ihtiyaçları işletme tarafından yürütülmektedir yargısına katıldıkları görülmektedir. Ancak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yöneticilerin büyük bir yetkisi olması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin işletme tarafından yürütülmesi ihtiyaçların gerçekçi bir şekilde belirlenmesine engel olabilecektir. Bu nedenle işletmeler tarafından eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde profesyonel eğitimcilerden veya danışmanlık şirketi eğitimcilerinden yararlanılması ihtiyaçların daha gerçekçi bir şekilde belirlenmesini sağlayacaktır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerle ilgili elde edilen veriler değerlendirildiğinde ise ankete katılan konaklama işletmelerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının etkisinin büyük olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçta, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde personelin performansı aktif rol oynamaktadır.

Eğitim uygulamaları ile ilgili değerlendirmelerden eğitimlerin her bölüm tarafından bağımsız şekilde gerçekleştirildiği ve işbaşı eğitimlerin yapıldığı görülmektedir. Oysa ki iletişim ve internet teknolojilerinin hemen her alanda etkisinin hissedildiği günümüzde, işletmeler de eğitim ihtiyaçlarını uzaktan eğitimi orijinal adı e-learning yönteminden de yararlanmalıdırlar. Kişilerin zaman ve mekândan bağımsız olarak internet üzerinden bilgiye ulaşabilmesini sağlayan e-learning modeli eğitim, işletmelere maliyet tasarrufu sağlarken işletmelerin verimliliğinde önemli bir rol oynayacaktır.

Konaklama işletmelerinde eğitim veren eğitimciler ile ilgili olarak sunulan önermelere verilen cevaplardan işletmelerin kendi bünyesinde istihdam edilen profesyonel eğitimcilerin daha ideal olacağı kabul edilmektedir. Çünkü işletmede istihdam edilen eğitimciler organizasyon içindedir ve eksikliklerin belirlenmesinde daha yararlı bir gözlemcidirler. İşletme dışından gelen eğitimcinin hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olması muhtemeldir. Nitekim dışarıdan gelen eğitimciler eksikleri tam olarak tespit edemeyebilecek olmaları, gereksiz konularla zaman israfına neden olma ihtimali olumsuz yanları iken objektif olmaları olumlu yanlarıdır.

Eğitim değerlendirme ile ilgili olarak elde edilen sonuçlardan Bişkek'teki işletmeler eğitimin değerlendirilmesinde eğitim öncesi ve sonrası test yönteminde birleştikleri görülmektedir. Ancak eğitimin değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemlerin her işletmenin yönetim yapısına, yöneticilerinin özelliklerine göre değişiklik göstermesi mümkündür.

Eğitim ve geliştirme çalışmalarının eksiksiz ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesine etki eden faktörleri belirleyerek bu faktörlerin eğitim ve geliştirme çalışmaları üzerindeki etkisinin analiz edildiği bu araştırmada işletmelerin hemfikir oldukları en önemli 3 husus aşağıdaki şekliyle sıralanmıştır;

- Eğitim alan personelin ileride işletmeden ayrılma riski taşıyacakları,
- İşletmeye personel alırken eğitim durumuna önem verilmesi gerektiği,
- Tecrübeli personellerinde zaman zaman kendilerini geliştirmek isteyecekleri düşüncesi.

Bu ifadelerle göre bilgi ve eğitim alan personelin işten ayrılma riski taşıya bileceği endişesi önplana çıkmaktadır. Ancak eğitim alan personele kariyer olanağı meslekte yükselme fırsatı ve ekonomik anlamda gelir artışı sağlanması durumunda bu riskin ortadan kalkarak yetişmiş personelin yeteneklerini işine katmasını sağlamak mümkündür. Konaklama işletmelerinin ortak kanaatlerinden bir diğeri de personel alırken kişinin eğitim durumunun dikkate almaktır. İşletmeler bu yaklaşımla aslında eğitim konusunu daha baştan çözmek düşüncesindedirler. Oysa bazı eğitimlerin sadece iş başında verilmesi gerekebilmektedir. Nitekim turizm eğitimi almış olsa bile yeni işe giren personel pratik konusunda işbaşı eğitime ihtiyaç duyabileceği gibi işletmenin kendisine özgü bir servis yöntemi ya da protokol kurallarının olması yine işe yeni giren personelin bir eğitim sürecinden geçirilmesini gerekli kılabilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kapsamlı ve arzu edilen seviyelerde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle eğitim faaliyetlerinin doğru ve planlı bir şekilde hayata geçirilmesi ve bu faaliyetlere üst yönetimin destek vermesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- АРСАНКУЛОВ, Б. (2009) Образование В Сфере Туризма Кыргызистане Текущее Состояние Проблемы, и Пути Их Рушения Арсанкулов Бекболот, Бишкек.
- ABIŞKAYEVA, A. (2012). Kırgızistan'da Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Öğretiminin Analizi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Lisans Mezuniyet Tezi, Bişkek.
- BİNGÖL, D, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım 626, A.Ş., 3.baskı İstanbul-1996.
- BİNGÖL, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., İstanbul
- KASIMOV, R. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi; Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ün. SBE.
- KIRGIZİSTAN MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, 2012
- KIRGIZİSTAN MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, 2014
- KIRGIZİSTAN MİLLİ İSTATİSTİK KOMİTESİ, 2009
- KIZILIRMAK, A., B. (2008) Labour Market Participation Decisions of Married Women: Evidence from Turkey, Globalization and Development: A Handbook of New Perspective, A. Deshpande (ed.) içinde, *Oxford University Press*, Oxford.
- KOZAK, M, A. (1998), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KULNAZAROVA, Ainura. (2010). *Orta Asya Geçiş Ekonomilerinde Turizm Sektörünün Mevcut Durumu Ve Gelişme Olanakları: Kırgızistan Örneği*. Balıkesir Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- MERCİN, U. L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4,14-(128-144)
- MURADOVA, T. ( 2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi*, Khazar University Press 18.
- NİYAZALİYEVA, G., (2011). *Kırgızistan'da Turizm Eğitiminin Mevcut Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Lisans Tezi, Bişkek.
- OLALI, H ve KORZAY, M, (1993). *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul
- SELİMOĞLU, E., B.YILMAZ, H. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika (e-Dergi)*, 5-1- (1-12).

### Web Adresleri

- [www.programm@helvest.kg](mailto:www.programm@helvest.kg)
- <http://www.cat@cat.kg>
- <http://www.egitek.meb.gov.tr>
- <http://www.itso.org/docs/pdf/country.../kirgizistan>
- <http://www.turkstudent.net>