

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE NİTELİKLİ
İŞGÖREN İSTİHDAMINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER:SAKARYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan YAVUZ

**Enstitü Ana Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Enstitü Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Orhan BATMAN

HAZİRAN 2007

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE NİTELİKLİ
İŞGÖRENİSTİHDAMINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER:SAKARYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan YAVUZ

**Enstitü Ana Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Enstitü Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

Bu tez .../.../2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafındanile kabul edilmiştir.

.....
Jüri Başkanı

.....
Jüri Üyesi

.....
Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel anlamda etik ilkelerin ihlal edilmediğini, başka eserlerden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tümünün veya herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim

Hasan YAVUZ

ÖNSÖZ

Turizm Endüstrisinde konaklama işletmelerinin bünyesinde veya bağımsız faaliyet gösteren gelir ve istihdam yaratıcı özelliği ile stratejik öneme sahip yiyecek-içecek işletmelerinin, verdiği hizmeti olumlu veya olumsuz etkileyen nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler üzerine yapılan bu çalışmayla geleceğe dönük yapılacak çalışmaların adım adım ilerleyerek sorunlara çözümler üretilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında destek ve yardımını esirgemeyen her zaman yanımda hissettiğim çok değerli hocam, danışmanım; Doç. Dr. Orhan BATMAN' a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bana büyük emek ve katkıları olan değerli hocalarım Yrd.Doç.Dr. Şehnaz DEMİRKOL, Doç.Dr. Remzi ALTUNIŞIK ve Yrd.Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN'e ve özellikle Annem-Babam ile birlikte; Ağabeyim Ali YAVUZ, Hayrettin YAVUZ, Yusuf YAVUZ'a; bana destek olan eşim Nalan ve kızım Sudenur YAVUZ'a şükranlarımı sunarım.Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarım ve dostlarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY.....	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1:TURİZM ENDÜSTRİSİNİN GENEL YAPISI VE	
YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ.....	4
1.1.Turizm Olayı ve Turizm Kavramı.....	4
1.2.Turizm Endüstrisinin Tanımı, Önemi ve Temel Özellikleri.....	6
1.3. Turizmin Önemi.....	11
1.4. Turizm İşletmelerinin Tanımı.....	12
1.4.1. Turizm İşletmelerinin Özellikleri.....	12
1.4.2. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	13
1.4.2.1.Seyahat İşletmeleri.....	14
1.4.2.2. Konaklama İşletmeleri.....	16
1.4.2.3. Yat ve Marina İşletmeleri.....	17
1.4.2.4. Kongre Turizmi ve Fuar İşletmeleri.....	18
1.4.2.5. Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	18
1.4.2.6. Diğer İşletmeler.....	19
1.5. Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	19
1.5.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Tanımı.....	20
1.5.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Önemi.....	21
1.5.3. Yiyecek-İçecek Endüstrisinin Gelişmesine Etki Eden Faktörler.....	22
1.5.4. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Özellikleri.....	25
1.5.5. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	26
1.5.5.1. Yasal Sınıflandırma.....	27
1.5.5.2. Ticari Yiyecek-İçecek İşletmeler.....	28
1.5.5.3. Ulaşımaya Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	30

1.5.5.4. Anlaşmalı ve Kurumsal Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	31
1.5.5.5. Endüstriyel Yiyecek-İçecek İşletmeler(catering), Ziyafet (banquet)İşletmeler.....	32

BÖLÜM 2 YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE İNSAN

KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İSTİHDAMI.....	34
2.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Örgütsel Yapısı...ve Organizasyonu.....	34
2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Yöneticisinin Fonksiyonları.....	40
2.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yönetim.....	40
2.4. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yönetimi Sınırlayan Faktörler.....	41
2.4.1. Dışsal Faktörler.....	41
2.4.2. İçsel Faktörler.....	42
2.5. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Yönetim Süreci.....	43
2.6. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	46
2.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Önemi, Tanımı, Amacı.....	46
2.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi' nin Özellikleri.....	50
2.6.3.İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Fonksiyonları	51
2.6.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	54
2.6.3.2. İş Analizi.....	57
2.6.3.3. İş gören Bulma.....	58
2.6.3.4. İşe Alıştırma ve Eğitimi.....	64
2.6.3.5. Motivasyon.....	65.
2.6.3.6. İş Değerlendirme.....	66
2.6.3.7. Başarı Değerlendirme.....	67
2.6.3.8. Ücretleme.....	67
2.6.3.9. Disiplin.....	70
2.6.3.10. Endüstriyel İlişkiler.....	71
2.6.4. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	72
2.6.5. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Açısından İnsan Kaynakları Planlamasının Gereği	73
2.7. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş gören Eğitimi.....	74
2.7.1. Turizm Eğitimi, Tanımı, Önemi ve Gereği.....	74
2.7.2. Eğitimin Faydaları ve Amaçları.....	83
2.7.3. Turizm Eğitiminin Planlanması.....	85
2.7.4. Turizm Mesleki Planlanması.....	86
2.7.4.1. İş Hayatı Öncesi Turizm Eğitimi.....	88
2.7.4.2. Hizmet içi Turizm Eğitimi.....	96
2.7.5. Turizm Eğitim Sorunları.....	106
2.8. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kariyer Yönetimi.....	108

2.8.1. Kariyer Tanımı.....	108
2.8.2. Kariyer Planlanması.....	109
2.8.3. Kariyer Planlamasının Önemi.....	110
2.8.4. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	111
2.8.4.1 Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları.....	111
2.8.4.2. Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları.....	112
2.8.4.3. Kariyer Planlaması İlkeleri.....	112
2.8.4.4. Kariyer Planlamasının Örgütsel Faydaları.....	113
2.8.4.5. Kariyer Planlama Teknikleri.....	113
2.8.4.6. Bireysel Kariyer Planlama.....	114
2.8.4.7. Örgütsel Kariyer Planlama.....	116
2.8.4.8. Kariyer Geliştirme.....	119
2.8.4.9. Kariyer Yönetimi.....	121
2.9. Turizm Sektöründe İstihdamın Özelliği.....	122
2.9.1. Doğrudan İstihdam.....	124
2.9.2. Dolaylı İstihdam.....	124
2.9.3. Uyarılmış İstihdam.....	124
2.10. Yiyecek-İçecek Personelinin Temel Nitelikleri.....	125
2.11. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamı Gereği ve Önemi.....	127
2.12. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İstihdam Sorunları.....	129
2.12.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin İşveren Açısından Sorunları.....	133
2.12.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin İşgören Açısından Sorunları.....	134

BÖLÜM 3: YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE	
NİTELİKLİ İŞGÖREN İSTİHDAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER;	
SAKARYA ÖRNEĞİ.....	135
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	135
3.2.Araştırmanın Yöntemi.....	135
3.2.1. Veri Toplama Yöntemi.....	136
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	136
3.2.3. Veri Çözümleme Yöntemi.....	137
3.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	137
3.3.1. Mülakat Yapılan Yiyecek-İçecek İşletmeleri ile İlgili Bulgular.....	137
3.3.2. Mülakat Yapılan Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İstihdam Edilmekte Olan Personel ile İlgili Bulgular.....	139
3.3.3. Personel İstihdamı ile İlgili Bulgular.....	143
3.3.4. Mülakat Yapılan Sahip ve/veya Yöneticiler ile İlgili Bulgular.....	148
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
KAYNAKÇA.....	158
EKLER.....	183
ÖZGEÇMİŞ.....	208

KISALTMALAR

AIEST	: Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği
WTO	: Dünya Turizm Örgütü
UN	: Birleşmiş Milletler
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OTML	: Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri
AOTML	: Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri
OTEM	: Otelcilik Eğitim Merkezleri
TUREV	: Turizm Eğitim Merkezi
TUGEV	: Turizm Geliştirme Vakfı
İK COM J.E	: İnsan Kaynakları Com İçerik Ekibi
TİK	: Türkiye İktisat Kongresi
LİMME	: Lise Mezunlarını Meslek Edindirme Kursları

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İşletme Kapasitesi.....	139
Tablo 2: İşletme Belgesinin Türü.....	140
Tablo 3: İşletmenin Sınıfı.....	140
Tablo 4: İşletmenin Türü.....	141
Tablo 5: İşletmecilik Şekli.....	141
Tablo 6: İşletmenin Hukuki Yapısı.....	142
Tablo 7: İşletmenin Faaliyet Süresi.....	142
Tablo 8: İşletmenin Faaliyete Açık Olduğu Aylar.....	143
Tablo 9: İşletmenin En Yoğun ve En Düşük Yoğunluklu Faaliyet Ayı.....	143
Tablo 10: Personelin Doğrudan Bağlı Olduğu Birimler.....	144
Tablo 11: Personel Sayısının Bölümlere Göre Dağılımı.....	144
Tablo 12: Personel Sayısının Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	145
Tablo 13: Mevcut Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	145
Tablo 14: Mevcut Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	145
Tablo 15: Mevcut Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	146
Tablo 16: Turizm Konusunda Mesleki Eğitim Almış Personelin Mesleki Eğitim Türüne Göre Dağılımı.....	147
Tablo 17: Mevcut Personelin Yaş Grubuna Göre Dağılımı.....	147
Tablo 18: Mevcut Personelin Günlük Çalışma Süreleri.....	148
Tablo 19: Personel Devir Hızı Oranı.....	148
Tablo 20: İşletmede Çalışan Sendikalı Personel Sayısı.....	149
Tablo 21: Personel Temininde Yararlanılan Kaynaklar	149
Tablo 22: Personelinize Hizmet İçi Eğitim Veriyormusunuz.....	150
Tablo 23: İşletme Tarafından İstihdam Edilen Personele Verilen Hizmet İçi Destek Unsurları	150
Tablo 24: Mesleki Eğitim Almış Personel.....	151
Tablo 25: Cevabınız Hayır ise Sizce Nedenleri Nelerdir.....	151
Tablo 26: Mesleki Eğitim Almış Personele Görevi Dışında Başka İşler Verildiği Zaman Tepkilerle Karşılaşıyormusunuz.....	151

Tablo 27: Cevabınız Evet ise Ne Gibi Tepkilerle Karşılaşıyorsunuz.....	152
Tablo 28: İstihdam Edeceğiniz Personelde Olmasını İsteddiğiniz Özellikler Nelerdir.....	152
Tablo 29: Kalifiye Personel İstihdamında Zorluk Yaşıyormusunuz.....	153
Tablo 30: Kalifiye Personel İstihdam Edememe Sebepleri Nelerdir	153
Tablo 31: Personel Ücretlendirmesini Hangi Kriterlere Göre Yapıyorsunuz.....	154
Tablo 32: İhtiyaç Duyduğunuz Yönetim Pozisyonuna İşgören İstihdamında Uyguladığınız Yöntem Hangisidir.....	154
Tablo 33: Yiyecek-İçecek Sektöründe İstihdam Edilecek Personelin İdeal Mesleki Eğitimi Ne Olmalıdır	155
Tablo 34: Personel İstihdamı Konusunda Aşağıda İfadelere Nasıl Bakıyorsunuz.....	150
Tablo 35: Nitelikli Personel İstihdam Edememe Sorunları Sizce Nasıl Aşılır.....	158
Tablo 36: Sahip / Yönetici.....	159
Tablo 37: Ünvanı.....	159
Tablo 38: Yaş.....	160
Tablo 39: Tecrübe.....	160
Tablo 40: Medeni hali.....	161
Tablo 41: Eğitim.....	161
Tablo 42: Mesleki Eğitim Durumu.....	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Turizm Endüstrisinin Genel Görünümü.....	8
Şekil 2: Turizm Endüstrisi.....	9
Şekil 3: Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	27
Şekil 4: Küçük Bir Restoranın Organizasyon Şeması.....	36
Şekil 5: Büyük Bir Restoranın Organizasyon Şeması	37
Şekil 6: Organizasyonda Yönetim Kademeleri.....	37
Şekil 7: Büyük Bir Otelin Yiyecek ve İçecek Bölümü Organizasyon Şeması.....	38
Şekil 8: Büyük Bir Oteldeki Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı.....	39
Şekil 9: Geliştirilmiş Yiyecek ve İçecek Kontrol Sistemi.....	43
Şekil 10: İnsan Kaynakları Yönetim Süreci.....	50
Şekil 11: İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri ve Örgütlenmesi.....	53
Şekil 12: İnsan Kaynakları Planlaması ve Geliştirme Sistemi Arasındaki İlişki.....	56
Şekil 13: İş Analizinin Kullanım Alanları ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ile İlişkisi.....	58
Şekil 14: Personel Seçme Süreci.....	64
Şekil 15: Organizasyonda Ücretlendirme Modeli.....	70
Şekil 16: Türk Milli Eğitim Sistemi.....	77
Şekil 17: 2000 Yılına Doğru Turizm Endüstrisinin Biçimlendiren 20 Temel Akım ve Turizm Eğitimi.....	80
Şekil 18: Türkiye’de Mesleki Turizm Piramidi.....	85
Şekil 19: Mesleki Turizm Eğitimi Şeması.....	88
Şekil 20: Turizm Eğitim Sistemi.....	90
Şekil 21: Yaygın Eğitim Akış Şeması.....	95
Şekil 22: Hizmet içi Eğitim Programlama.....	97
Şekil 23: Personel Eğitiminde Uygulanan Yöntemler.....	102
Şekil 24: Kariyer Planlamasının Personel Üzerindeki Etkisi.....	110
Şekil 25: Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar.....	119

Tezin Başlığı: Yiyecek-içecek işletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler:(Sakarya Örneği)	
Tezin Yazarı: Hasan YAVUZ	Danışman: Doç.Dr. Orhan BATMAN
Kabul Tarihi: 27. 06. 2007	Sayfa Sayısı: xi (Ön kısım)+182(tez)+25(ekler)
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Bu çalışma yiyecek-içecek sektörünün uluslararası ve ulusal gelişimi açısından önem arz eden nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörleri tespit ederek çözüm önerileri getirmeyi amaçlamaktadır. Mevcut turizm potansiyelinin yeterli düzeye gelmesine yardımcı olma noktasında Sakarya’da faaliyet gösteren 85 adet 50 ve üstü kuver kapasiteli yiyecek-içecek işletmesinde kolay örnekleme yöntemiyle seçilmiş olan 50 adet yiyecek-içecek işletmesinde mülakat çalışması uygulanmıştır. Yapılan mülakata yiyecek-içecek işletmelerinden 50 adet yönetici katılmıştır. Mülakat verileri yüzde ve frekans yöntemleriyle analiz edildikten sonra elde edilen bulgular tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır.</p> <p>Yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak mülakatta 28 açık, 7 kapalı ve 18 kapalı likert ölçek olmak üzere toplam 53 önerge yer almaktadır.</p> <p>Yapılan araştırmada yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktör olarak, ücret, mesleki eğitim, kariyer, ödüllendirme, günlük çalışma süresi, sosyal güvenlik, deneyim, meslek sevgisi, yöre turizminin geliştirilmesi, Ege-Akdeniz, İstanbul’un cazibesi, satış ön plana çıkmıştır.</p> <p>Global rekabetin etkisiyle her geçen gün ağırlaşan işsizlik ve ekonomik sorunların çözümünde yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamının önemi daha iyi anlaşılacaktır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Yiyecek-içecek işletmeleri, Nitelikli işgören, İstihdam, Sakarya	

Sakarya University Insitute of Social Sciences		Abstarct of Master's Thesis	
Title of Thesis: The factors which affect the employment of the qualified workers in the food-beverage enterprises: Sakarya example			
Author: Hasan YAVUZ		Supervisor: İnstructor Orhan BATMAN	
Date: 27.06.2007		Nu. of Pages: xi (pre text)+182 (main body)+25 (appen.)	
Departman: Tourism Management		Subfield: Tourism Management	
<p>This study aims at determining the factors affecting the employment of the qualified workers that are important in terms of the international and national development of the food-beverage sector and bringing suggestions for them. The interview study was applied in about 50 food-beverage enterprises which were selected by means of the sampling method in the food-beverage enterprises with 85 units having 50 and over cover charge capacity and operating in Sakarya at the point of helping to bring the present tourism potential to the sufficient level. 50 managers from the food-beverage enterprises participated in the interview performed. After analyzing the interview data by means of the percentage and frequency methods, the findings obtained are converted into tables and interpreted accordingly.</p> <p>There are 53 proposals in total 28 open, 7 closed and 18 closed likert scale in the interview as directed at determining the factors which affect the employment of qualified employees in the food-beverage enterprises.</p> <p>As the factors which influence the employment of the qualified employees in the food-beverage enterprises in the research performed; wage, professional training, career, rewarding, daily working period, social security, experience, love for profession, development of the regional tourism, attraction of the Aegean-Mediterranean, Istanbul and the sales experience became important.</p> <p>The importance of the employment of the qualified employees in the food-beverage enterprises will be understood much better in solving the problems of unemployment and bad economical conditions which became more severe every day with the influence of the global competition.</p>			
Key words: Food-beverage enterprises, qualified employee, Employment, Sakarya			

GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinde yakaladığı büyüme ivmesi ve ekonomik boyutu dünya ülkelerinin dikkatini çeken turizmin sektörünün önemi Türkiye için de gittikçe artmaktadır.

Bilişim ve iletişim sektörlerindeki teknolojik devrim neticesinde şiddetini artıran global pazarda, gelişmekte olan ülke ekonomilerinin gelişmiş ekonomilerle rekabet etme şansı gittikçe azalmaktadır. Rekabet başarısı gösteremeyen ekonomilerde döviz dar boğazı, yatırım ve işsizlik gibi önemli sorunlar yaşanmaktadır. Döviz darboğazı, yatırım ve işsizlik konusunda büyük deneyime sahip olan Türkiye, başka hiçbir ülkeye nasip olmayan muhteşem güzellikte, doğal, tarihi ve kültürel değerlere sahiptir.

Ekonomik çarpan etkisi büyük olan turizm sektöründen en üst düzeyde verim alacak politikalar devreye sokulmalıdır. Günümüz ve geleceğin en önemli sektörlerinin başında yer alan turizm pazarından daha fazla pay almak ancak yeni stratejiler ile mümkündür. Her geçen gün değişen insanın arzu ve isteklerinin karşılanabilmesi ancak değişen istek ve ihtiyaçlara cevap verecek stratejilere bağlıdır. Hızla küreselleşen dünyada, her sektörde olduğu gibi turizmde de yeni rakipler yerini alırken, rekabet şekli ve boyutu değişmektedir. Global rekabete uyum sağlayamayan ekonomilerin küreselleşmeden olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır.

Türkiye, son yıllarda oldukça hissedilen globalizmin olumsuz etkilerini, işsizlik ve döviz sorununu çözerek dengeleme imkanlarına sahip bir ülkedir. Turizm alanında istihdam ve döviz geliri elde etme özelliği bilinen ve yiyecek-içecek endüstrisi, gelecekte ülke ekonomisinin motoru olacak potansiyele sahiptir. Böyle bir potansiyelin harekete geçirilerek ülkenin ekonomik hedeflere ulaşmasında mesleki açıdan nitelikli işgören istihdamı önemli bir etkidir.

Bu bağlamda öncelikle sektörün gelişiminde büyük engel teşkil eden mesleki turizm eğitilmiş nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerin tesbit edilip, geliştirilen çözümlerin uygulanması ile mümkündür.

Çalışmanın Önemi

A.B.D.'de yiyecek-içecek sektörü 400 milyar \$ seviyesinde olup, konaklama gelirleriyle eşit seviyelere ulaşmış bulunmaktadır. Yine turizm'de marka olmuş ülkelerde bir menü 150-200 \$'a satılabilmektedir. Aynı zamanda bu ülkeler toplam işgücünün %6-7'sini yiyecek-içecek sektöründe istihdam etmektedirler.

Türkiye yiyecek-içecek konusunda çok büyük bir kültürel zenginliğe sahiptir. Buna rağmen Türkiye, bu kültür zenginliğini, 300 \$'a 1 hafta konaklama yaptırarak, yüksek gelir elde etmede önemli bir araç olarak kullanamamaktadır. Katma değeri ve farklılık yaratma özelliği çok yüksek olan yiyecek-içecek işletmelerinin, nitelikli işgören istihdamına önem vererek, global pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeleri mümkündür.

Çalışmanın amacı: Çağımızda her ne kadar çok hızlı teknolojik gelişmeler sonucu otomasyon tüm sektörler hakim olup, kol kuvveti yerini bilgiye bıraksa da turizmin emek-yoğun olması nedeniyle sektörün değişmez unsuru olan nitelikli işgörenin önemini korumaya devam etmektedir. Çünkü hiçbir turist metal robotun veya makinanın servis yapmasından hoşlanmayacaktır. Buna rağmen sektörde nitelikli işgören istihdam edilemiyorsa bunun ne gibi nedenlerden kaynaklandığını, daha net ifadeyle turizm sektöründe niçin nitelikli işgücü yeterince istihdam edilemiyoru sorgulayarak, nitelikli işgörenin istihdamını etkileyen faktörlerin tesbit edilmesi ve daha sonra yapılacak çalışmalara ve sektörle ilgili tüm taraflara çözüm yolunda veri oluşturabilecek sonuçlara ulaşmaktır.

Çalışmanın kısıtları: Nitelikli işgörenin yüksek maliyeti sebebiyle, işverenlerin işgören istihdamında kayıt dışılığa yönelmeleri ve tehlikeli olur kaygısıyla sorulara karşı ketum davranmaları, işletme yöneticilerinin araştırma sorularına gerekli önemi vermemeleri, Sakarya bölgesinde dış turizm hareketlerinin yok denecek kadar az olması gibi nedenler genelleme yapmamızı engelleyen faktörler olarak algılanmaktadır.

Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde turizm, insan kaynakları yönetimi, eğitim, kariyer, istihdam, yiyecek-içecek ve turizm sorunları tanımlanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Uygulama bölümü olan üçüncü bölümde tam biçimsel mülakat yöntemiyle oluşturulan soru formuyla yiyecek-içecek işletme yöneticilerinin nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerle ilgili düşünce ve görüşleri doğrultusunda bulgulara ulaşmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın İçeriği

“Turizm işletmelerinin genel yapısı içinde yiyecek-içecek işletmeleri” adıyla başlayan birinci bölümde, öncelikle genel bir bakış açısıyla turizm ve turizm işletmeleri, daha sonra yine genel bir bakış açısıyla kısa tanımlar halinde yiyecek-içecek işletmelerine değinilerek anlatılmaya çalışılmıştır.

“Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İstihdam” başlığı altındaki ikinci bölümde yiyecek-içecek işletmeleri örgütsel yapısı ve nitelikli işgücü istihdamında çok önemli yere sahip olduğuna inandığımız insan kaynakları yönetimi, turizm eğitimi, kariyer yiyecek- içecek işletmeleri işgören genel nitelikleri ile birlikte turizmin istihdam özelliği, turizm, eğitim ve yiyecek-içecek işletmeleri sorunları kısaca tanımlanmıştır. “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler (Sakarya Örneği)” adı altındaki üçüncü bölümde belirlenen yiyecek-içecek işletmelerinde biçimsel mülakat yapılarak elde edilen veriler tablolaştırılarak işletme üst düzey yöneticileri açısından analizi yapılmıştır.

BÖLÜM 1: TURİZM ENDÜSTRİSİNİN GENEL YAPISI İÇİNDE YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle turizm olayı ve turizm kavramı, turizmin önemi, turizm endüstrisinin tanımı, önemi ve temel özellikleri ve turizm işletmeleri kısaca açıklanmıştır. Daha sonra turizmin alt kolu olan yiyecek-içecek işletmelerinin tanımı, önemi, yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimini etkileyen faktörler, yiyecek-içecek işletmelerinin özellikleri ve yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması kısa tanımlarla ifade edilmeye çalışılmıştır.

1.1. Turizm Olayı ve Turizm Kavramı

Dünya Turizm Örgütü (WTO)'ne göre ise turizm, sürekli kalışa dönüşmemek ve gelir getirici hiçbir uğraşta bulunmamak şartı ile, bireylerin geçici süre konaklamalarından doğan olay ve ilişkilerin tümüdür (Mısırlı, 2002: 1). Turizm, insanların sürekli ikamet ettikleri yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetlerdir. İnsanların, tarih boyunca değişik sebeplerle seyahat ettikleri bilinmektedir. Ancak, günümüzde sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi, insanların boş zamanlarının çoğalması, turizme, tarihte insanların ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir şekil vermiştir. Turizm, yirminci yüzyılın bir olgusu, sosyal ve ekonomik bir olaydır (Batman, 2003: 1).

Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği (AIEST)'ne göre turizm; yabancıların seyahat ve geçici veya devamlı asli kazanç elde etme faaliyeti için yerleşmeye dönüşmemek koşuluyla konaklamalarından doğan ilişkilerin ve olayların tümüdür. (Tunç ve diğ, 1998:14)

Turizm; Bakanlar Kurulu'nun 5 Ağustos 1995 tarih ve 5643 sayılı kararıyla yürürlüğe konulan Turizm İşbirliği Tüzüğü'nün 3. maddesinde Yerleşmek niyeti olmaksızın hava tebdili yapmak, sayfiyeye gitmek, spor, tahsil, ziyaret, tetkik ve araştırma yapmak, tedavi edilmek, eğlenip dinlenmek gibi maksatlarla, kültür ve sanat hareketleri nedeniyle tek ve toplu olarak yapılan seyahatlerdir" (Gölpek, 1996:5) şeklinde tanımlanmıştır. Turizmin tanımını uluslar arası turizm uzmanları tarafından da yapılmıştır.

Bir başka tanıma göre turizm; insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki genellikle turizm işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetleri talep ederek geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (Zengin, 1999: 7).

Turizmin birçok sektörle karmaşık ilişkilere sahip olması, sektöre çok boyutluluk kazandırmıştır. Sürekli gelişen ve değişen turizmde yeni tanımlara ihtiyaç hasıl olmuş, turizmin her yönünü kavrayan anlamlı bir tanımlamayı zorlaştırmış, turizmi anlamlı bir tanıma kavuşturma çalışmaları günümüze dek süregelmiştir. Ancak yaygın benimsenen bir tanımlama ile turizm, kazanç sağlama amacı olmaksızın ve sürekli yerleşmemek kaydıyla, insanların değişik amaçlarla değişik yerlere seyahatleri ve orada konaklamaları sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin ve ilişkilerin tümüdür şeklinde ifade edilebilir.

Bütün bu tanımlar sonucunda ortaya çıkan turizme ilişkin belirleyici unsurlar ana hatlarıyla şunlardır:

- Turizm, bir dizi olay ve ilişkiler bütünüdür.
- Bu olaylar ve ilişkiler, değişik yerlere seyahat eden insanların bu hareketlerinden ve buralarda konaklamalarından kaynaklanır (Nalbant, 1988: 12-13).
- Kişinin asıl ikametgahından, yani olağan bir biçimde yaşadığı veya çalıştığı yerden ayrılarak yer değiştirme olayını bir rota üzerinde (tur, gezi, geçiş yada transit turizmi olarak) yada belirli bir tatil yerinde konaklama turizmi gerçekleştirmesidir (Erdoğan,1995: 11) .
- Turizm, sürekli yaşanan, çalışılan ve doğal gereksinimlerin karşılandığı yerlerin dışına yapılan seyahatlerdir (Barutçugil, 1989: 15).
- Turizm olayında seyahat, kişilerin kendi arzularıyla gerçekleşmekte ve tamamen serbestlik söz konusu olmaktadır (Akat, 2000: 3).
- Turizmde seyahat, ticari veya siyasi bir amaçla yapılmaktadır (Akat, 2000: 3).
- Seyahat nedeninin geçici olması (Sezgin, 2001: 14).
- Gittikleri yerde tüketici durumunda olması (Sezgin, 2001: 14).

- Geçici konaklamadan sonra sürekli ikametgahlarına dönülmesi turistin özelliklerindedir.(Mesut, 2001: 14).
- Seyahat eden ve geçici konaklayan kişiler, genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetleri talep ederler ve tüketirler (Batman, 2003: 1).

Turizmin tanım ve özelliklerinden sonra turizm olayını gerçekleştirenlerin tanımının yapılması gerekir. Bu bağlamda Birleşmiş Milletler (U.N.) tanımına göre Turist, bir gecedan daha fazla ve bir yıldan az kalan kişidir'' (Walker, 2002:41).

Diğer bir tanıma göre ise Turist, "Belirli bir gelire ve boş zamana sahip, konaklama, yeme-içme gibi somut; dinlenme-eğlenme, merak, kültür ve eğitim, spor v.b. gibi soyut amaçlarla sürekli yaşadığı bölgeden başka bir bölgeye seyahat eden ve gittiği bölgede en az bir gece konaklayan, ekonomik anlamda tüketici olan kişi ya da kişiler topluluğudur'' (Batman, 2003:3-4).

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında turist, turistik faaliyetlerde bulunan, harcayabilecek boş zaman ve maddi güce sahip, psikolojik tatmin arayan kişilerdir.

Günübirlikçi (excursiyonist) ise, "yabancı oturması 24 saati aşmayan kimse" dir (Vellas, Becherel,1995: 224). Yani "İkamet ettiği bölgeden turizm faaliyetlerine katılmak için başka bir bölgeye seyahat eden; ancak 24 saatten az konaklayan kimselerdir'' diye tanımlansa da bütün kısa seyahatleri excusiyonist olarak ifade etmek mümkün olmayabilir.

1.2. Turizm Endüstrisinin Tanımı Önemi ve Temel Özellikleri

Endüstri; tabiat, emek, sermaye ve müteşebbis gibi üretim elemanlarından yararlanılarak mal ve hizmet üreten, bunların dolaşımı ile ilgili bulunan faaliyetlerin tümüdür (Olahı ve Korzay ,1993:5).

Turizm endüstrisi, gelirlerini kısmen veya tamamen turistlerden sağlayacak biçimde mal ve hizmet üretilip pazarlayan, tüm işletmeleri kapsamına alan kompleks yapıya sahip büyük bir endüstridir (Uçkun, 2004: 30). Turizm, insanın insana hizmet ettiği birçok endüstri işletmesiyle ekonomik faaliyette bulunan, bunlarla karmaşık ilişkilere sahip, entegre bir

hizmet endüstrisidir (Olalı, 1982: 15-16; Majure, 1992: 337).

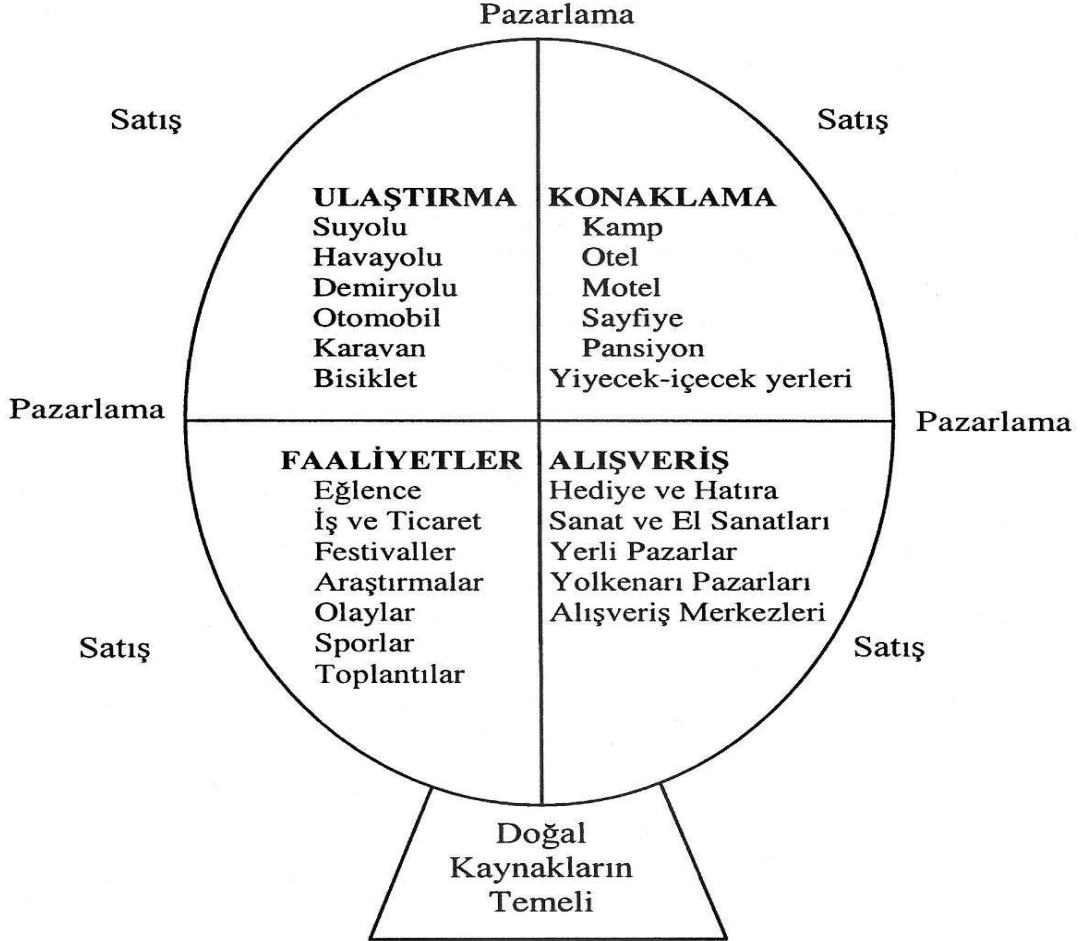
Bu kapsamda şemsiyesi altında; seyahat, geçici konaklama, yiyecek-içecek ve rekreasyon gibi farklı hizmet ve faaliyetleri bulunduran, hizmet ve kültür davası olan turizm, iktisadi ve sosyal kalkınma sürecini hızlandıran, bölgeler arası dengesizlikleri gideren, geniş iş alanları yaratarak dünya iş gücünün % 10'unun istihdam ederek, toplumsal refahı yükseltirken sosyal barışı da canlı tutan, büyük bir endüstridir (Walker, 2002: 40; Sezgin, 1992: 329; Manav, 1992: 435; Aydın, 2002: 13).

Global işgücüne muazzam gelecek vaad eden Dünya turizm sektöründen Türkiye'nin daha fazla gelir elde etmesi, ülke kaynaklarının iyi ve doğru kullanılması ile yetişmiş işgücüne bağlıdır (Walker, 2002: 40; Altıparmak, 2002:17).

Bilindiği üzere turizm endüstrisi, kapsadığı yan sektörlerle beraber Türkiye'nin en dinamik sektörlerinden biridir ve ekonominin potansiyel lokomotifidir (Çakırcı, 2002: 219)

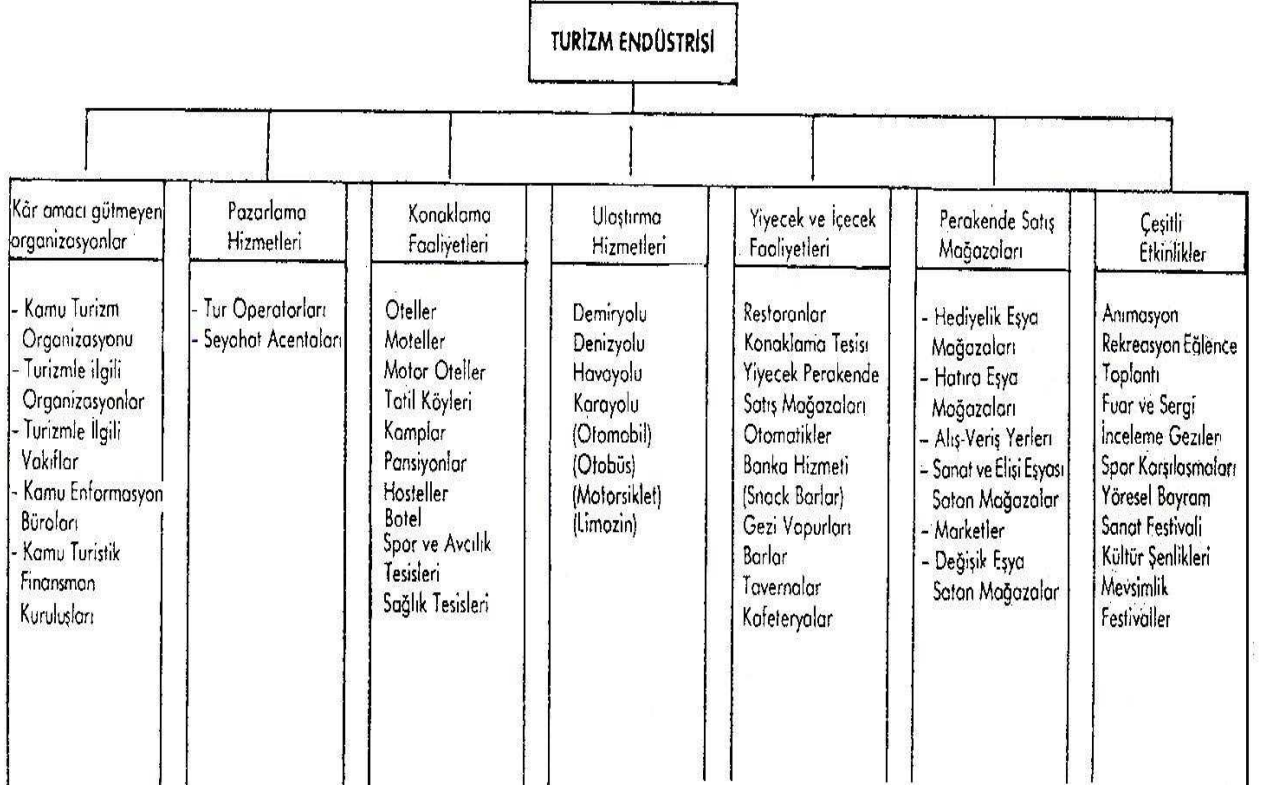
Şekil 1 ve Şekil 2'de turizm endüstrisi gösterilmektedir.

Şekil 1: Turizm Endüstrisinin Genel Görünümü



Kaynak: McIntosh ve Goeldner. Sons Inc, (1986;s.208)

Şekil 2: Turizm Endüstrisi



Kaynak: Olalı ve Korzay, (1993, s:6)

Turizm endüstrisinin birçok fonksiyona ve büyük bir ekonomik işleve sahip olması onun koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici özelliğinin bir sonucudur.

Turizm Endüstrisinin Temel Özellikleri

Turizm endüstrisi sektörel sebeplerden dolayı kendine özgü özellikler taşımaktadır. Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibidir. (Olalı ve Korzay,1993: 5-6)

- Ekonominin tarım, sanayi gibi diğer endüstrilerden girdi alan ve bu sektörler girdi veren, katma değer üretimiyle diğer sektörleri uyarıcı ve harekete geçiren hizmet bağımlı bir sektördür.

- Turizm endüstrisi gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi konumuna gelmektedir.
- Turizm endüstrisi, istihdam imkanları yeterli düzeyde gelişemeyen ülkeler için iş alanı sağlayan, işsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasını önleyen bir sektördür.
- Ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel mübadeleye aracılık yapan bir hizmet ve konukseverlik endüstrisidir.
- Nihayet turizm endüstrisi, kendi yatırımcı kaynaklarını koruyan, aynı zamanda bu kaynakları tahrip edebilecek bir endüstri karakteri taşımaktadır.
- Turizm endüstrisinde genellikle hizmet üretilir (Altunışık, 2004: 293).
- Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti üreten bir birimden diğerine ya da hizmeti talep eden bir tüketiciden diğerine veya bir günden diğerine değişerek farklı ürünlere sahip olabilir.
- Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Turizm endüstrisinde üretilen ve pazarlanan ürün karma özellik gösterir.
- Turizm endüstrisinde üretim ile tüketim eşzamanlılık arz eder.
- Turizm endüstrisi, her turist tipinin sosyo-ekonomik, sosyo-demografik ve sosyo-psikolojik özelliklerine uygun olarak mal ve hizmetlerin sunumunu gerektirir.
- Turizm ürünlerinin pazarlanması fiziksel ürün pazarlamasından ayırılır.
- Turizm endüstrisi yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet veren bir özellik gösterir (Kozak ve diğ., 2001: 48).
- Turizm talebi dışsal faktörlerden kolayca etkilenir (Page, 2005: 314).
- Turizm kararsız bir sektördür.
- Ekonomide turizm fiyat ve geliri elastiktir (Page, 2005: 314).
- Turizm başlangıç, yatırım sermayesi yüksektir (Yağcı, 2003:15).
- Turizm endüstrisinde arz kısa dönemde inelastiktir.

1.3. Turizmin Önemi

Turizm kendine özgü özellikleri sebebiyle ekonomik, kültürel ve siyasal işbirliğinin gelişmesine büyük katkı sağlar. Bu sayede turizm uluslararası sıcak ilişkileri arttırarak barışın, turizm varlıklarının ve ekolojik dengenin korunmasını sağlayan, ekonomik, sosyal ve kültürel yönü ağır basan büyük bir endüstridir (Külahçı,1992:105).

Turizm ekonomik, coğrafik, sosyolojik, siyasal, kültürel ve demografik açıdan değişik boyutlara sahip, büyük bir hacme ulaşmış önemli bir endüstridir. WTO'nun tahminlerine göre 2020'li yıllarda 1,6 milyar insanın turizm faaliyetlerine katılımıyla 2 trilyon \$'lık ekonomik hacimle bilişim ve haberleşme endüstrileri ile birlikte geleceğin en önemli sektörleri olarak ilk üçü paylaşacakları tahmin edilmektedir (Holloway , 2002: 380).

Ekonominin vazgeçilmez değerlerinden birisi olması nedeniyle, birçok irili ufaklı ülke için hayati önem arzeden dünya turizm sektörünün ekonomik hacminin iç turizm hareketleriyle birlikte 4 trilyon doları aştığı tahmin edilmektedir (Özgüç, 2003:1).

Turizm ülkelerin kalkınmasında en önemli unsurlardan olan döviz girdisi ile direkt ve dolaylı çalışma sağlayıp (Goeldner ve diğ, 2000: 414-415), istihdam alanları yaratarak işsizliği azaltan, ülkelerin bölgeleri arasındaki ekonomik ve kültürel farklılıkları ortadan kaldıran, ülkelerin ihraç edemediği ürünlerini satmasını sağlayan, ülke ekonomilerinin vergi gelirlerini arttıran katma değeri yüksek önemli bir endüstridir.

Türkiye turizm alanında çok az bir başka ülkeye nasip olan zengin potansiyele sahiptir (Alper, 1992: 437). Öyle ki gerek statik, gerekse dinamik açıdan çok büyük potansiyele sahip olan ülkemiz için turizm, gelişmiş Batı dünyasıyla kurulabilecek en etkin köprüdür (Kunt, 1992: 349). Bu bağlamda turizme Türkiye'nin en stratejik ürünü "Petrolü" demek mümkündür. Geleceğe dönük projeksiyonlara göre yeni teknolojik devrim sonunda Turizm sektöründe muhtemelen gelecekte büyük ilerlemeler meydana gelecektir. (Holloway, 2002: 381) Bu kapsamda Türkiye'nin sahip olduğu büyük turizm potansiyelinden daha fazla yararlanabilmesi için geleceğe dönük stratejik plan ve politikalar geliştirip uygulamaya sokması gerekmektedir.

1.4. Turizm İşletmelerinin Tanımı

Tanımı:

Globalizmin ve otomasyonun etkisiyle insanların gelirinde ve boş zamanlarındaki sürekli artış turizmi günün ve geleceğin gelişen, büyüyen en önemli sektörü haline getirmektedir. Bu önemli sektörün önemli birer parçası olan turizm işletmeleri; belirli bir süre için yer değiştirme istek ve faaliyetlerinin getirdiği seyahat ve konaklama ihtiyaçları ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlanmasını gerçekleştiren ekonomik birimler olarak tanımlanır (Barutçugil, 1982: 32).

Diğer bir ifadeye göre turizm işletmeleri turizm faaliyetlerine katılan turistlerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayan ticari işletmelerdir.

Turizmin entegre ve komplike bir yapıya sahip olması turizm işletmelerinin de aynı kompleks ve karmaşık özellikler taşımasına sebep olmuşlardır. Bu sebeple turizm işletmeleri kendine özgü özellikler göstermektedir. Turizm işletmelerinin özelliklerini kısaca özetlersek,

1.4.1. Turizm İşletmelerinin Özellikleri

- Turizm işletmelerinin kuruluş ve faaliyet maliyetleri çok yüksek olması nedeniyle büyük sermaye yatırıma ihtiyaç duyarlar. Özellikle konaklama işletmeleri yüksek yatırım ve işletme gerektiren yüksek maliyetli işletmelerdir.
- Turizm yatırımlarının sağladığı verim; işletme gelirleri, döviz gelirleri, istihdam etkisinin yanında doğrudan verimin birkaç katı dolaylı etkiye sahiptir. Katma değeri yüksektir % 110 gibi (Silahtaroglu, 2006: 8).
- Alt yapı- işletme ilişkisi yatırım projelerinin hazırlanması aşamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli ve kritik unsura sahiptir.
- Turizm işletmelerinin hizmetlerine olan talep, diğer mal ve hizmetlere olan talepten daha esnektir. Bu esneklik turizm faaliyetlerinin ekonomik, politik ve sosyal faktörlere karşı çok duyarlı olmasından doğar (Özen, 1998: 6-10).

- Turizm işletmeleri otomasyonun artmasına rağmen önemli ölçüde insan gücüne dayanır. Özellikle konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan ana unsur insandır.
- Turizm işletmelerinin tümü, turizm hizmetlerinin niteliği gereği birbirleriyle uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunma zorunluluğu duyarlar.
- Turizm bir hizmet endüstrisi olması nedeniyle turizmde satılan hizmettir. Hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi sebebiyle satılan asıl unsur zamandır. Turizm işletmeciliği, esnek olmayan, stoklama ve bekletme imkanı olmayan, geri döndürülemeyip, ikame edilemeyen zaman faktörü ile yakından ilgilidir.
- Turizm işletmeleri, konaklama, yeme-içme ve seyahat işletmeleri günün 24 saatinde ve haftanın 7 gününde faaliyettedirler. Bu işletmedeki işgörenlerin sürekli çalışması gerekmektedir (Gençay,1994: 22-23; Uçkun, 2004: 32-33).

1.4.2. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması

Çok sayıda ve değişik nitelikli işletmelerin turizm sektörünü oluşturması, endüstrinin kompleks yapısından kaynaklanmaktadır. Çeşitli istek ve ihtiyaçların ortaya çıkardığı turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayılarının fazlalığı ve niteliklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle sınıflandırılmaları güçleşmektedir. Buna rağmen turizm işletmelerini değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür (Batman, 2003: 6).

- Turizm işletmeleri, doğrudan ve dolaylı hizmet eden işletmeler olarak gruplandırılabilir.
- Yapılan faaliyetlerin üretime veya pazarlamaya yönelik olmasına bakılarak, turizm işletmeleri, turizm mal ve hizmetleri üreten ve bunları pazarlayan işletmeler olarak gruplandırmak mümkündür.
- Kuruluş amacına göre, kar amacı güden turizm işletmeleri ve kar amacı gütmeyen turizm işletmeleri olarak sınıflandırma yapılabilir
- İşletmelerin faaliyetini sürdürdüğü lokasyon dikkate alınarak, ulusal ve uluslararası turizm işletmesi ayrımı yapılabilir.

- İşletmelerin mülkiyet esasına göre; özel, kamu ve karma turizm işletmeleri sınıflandırması yapılabilir.
- Diğer bir sınıflandırma ise, turistin turizm faaliyetlerinden kaynaklanan temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak, konaklama işletmeleri, yeme-içme işletmeleri, seyahat işletmeleri, kongre turizmi ve fuar işletmeleri, yat ve marina işletmeleri, ulaştırma işletmeleri ve diğer turizm işletmeleri şeklindeki sınıflandırmadır (Batman,1999: 6). Buna göre,

1.4.2.1. Seyahat İşletmeleri

Turizm sektörünün ana unsurlarından olan seyahat işletmelerinin nicelik ve nitelikleri turizm endüstrisinin gelişmesindeki en önemli etkenlerden olup turizmin olmazsa olmazlarından. İki çeşit seyahat işletmesi vardır. Seyahat acentaları ve tur operatörleri.

Seyahat Acentaları 1972 yılında çıkarılıp resmi gazetede yayınlanan 1618 sayılı Seyahat acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'na göre; kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanları sağlayan onlara enformasyon hizmeti veren konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine katkıda bulunan ticari kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Kısaca ticari bir amaçla kurulmuş, kişilerin turistik ihtiyaçlarının ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık eden, perakendeci seyahat işletmesidir (Hacıoğlu ,2000: 40). Kapsamı çok geniş olan turizmde birçok görevi yerine getiren seyahat işletmeleri coğrafik, hukuki ve sosyal etkilere sahiptirler.

Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Seyahat acentalarını değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür. Bununla birlikte en yaygın yapılanına göre sınıflandırmamız gerekirse; yasal, yapısal ve fonksiyonel olarak üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Buna göre,

Yapısal Sınıflandırma

Seyahat acentalarının yerine getirdikleri hizmet, pazar alanları ve yapısal durumları gibi kriterlere göre yapılan sınıflandırmadır.

- Karşılıyıcı acenteler
- Bağımsız acenteler
- Endüstriyel firmalar için uzmanlaşmış acenteler
- Temsilci acentalar
- Yerel acentalar (Türkseven, 2005: 51-52)

Fonksiyonel Sınıflandırma

Tur operatörlerinin ve seyahat acentalarının yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerine göre yapılan sınıflamadır.

- Incoming (karşılıyıcı) Acentalar
- Outgoing (gönderici) Acentalar

Yasal Sınıflama

1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'na dayanılarak hazırlanmış aynı adlı yönetmeliğin 7. maddesine göre aşağıdaki gibi yasal olarak sınıflandırılmıştır (Resmi Gazete, 1972: 1618 sayılı yasa)

A grubu A geçici grubu seyahat acentaları: Tüm acentacılık faaliyetlerini gerçekleştirme yetkisine sahip bu acentalar hizmetlerini yerli ve yabancı müşterilere yönelik üretip pazarlarlar. Kar amacı güden ticari acentalar olup bu sınıfta belge sahibi olmak için öncelikle A geçici belgesini alarak deneme sürecine katılabilirler. Deneme süresi sonunda gerekli kriterleri yerine getirdikten sonra A grubu işletme belgesine sahip olurlar (Mısırlı, 2002: 51-53).

B grubu seyahat acentaları: Uluslararası kara, hava, deniz ve demiryolu ulaşım araçlarının bilet satış ve rezervasyonu işlemleriyle beraber, A grubu seyahat acentalarının hazırladığı tur organizasyonlarının satışını da yapmaktadırlar.

C grubu Acentalar: Yalnızca Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenleyip pazarlayan acentalardır. A grubu acentalara verilen işleri de yapmaktadırlar (İçöz, 2000: 63-65).

Seyahat Acentaları Fonksiyonları

Turizm endüstrisinin olmazsa olmazlarından biri olan seyahat acentalarının faaliyetleri kısaca özetlemek gerekirse (Zengin ve diğ.,2004; 51; Mısırlı, 2002: 34-35)

- Transfer hizmetleri- rezervasyon hizmeti
- Enformasyon- Kongre- Konferans organizasyonu
- Turistik geziler için taşıma aracı kiralama
- Ulaştırma araçları biletleri satmak
- Seyahat acentası ürünü satmak
- Turistik enformasyon ve tanıtım malzemesi satışı
- Motorlu ve motorsuz ulaşım araçları bulundurma ve kiralama Hacıoğlu, 2000: 40-43; Ahipaşaoğlu ve diğ., 2003; 231-241)

1.4.2.2. Konaklama İşletmeleri

Turizm sektörünün ana unsurlarından biri olan konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme- içme, kısmen eğlenme ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan turizm sektöründe birincil derecede önemli işletmelerdir. Turizm olayına katılan turistlerin turizmden beklentileri, katılma nedenleri, zevkleri, gelir düzeyleri, kültür düzeyleri, istekleri ve tatmin şekillerinin birbirinden büyük ölçüde farklı olması, konaklama işletmelerinde aynı şekilde büyük farklılıklar göstermesine yol açmıştır.

Konaklama işletmeleri sektörde işgören istihdamının en yüksek olduğu işletmelerdir. Konaklama işletmeleri katma değeri yüksek işletmeler olup, turizmin en fazla ekonomik girdi sağlayan işletmeleridir. Dolayısı ile ülke ekonomilerine en çok döviz kazandıran ticari işletmelerdir. Öyle ki birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırada olan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini yaparak pazarlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir (Gökdeniz, 1999: 3-4).

Konaklama işletmeleri genel olarak geleneksel konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri diye sınıflandırılır.

1.4.2.3. Yat ve Marina İşletmeleri

2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanun'unun "Yat Turizmi Yönetmenliği'nde belirlenen şartlara gezi, eğlence ve spor amaçlı kullanılmaları için yatçıların geçici kullanımına vererek faaliyette bulunan Turizm Bakanlığından belgeli yatırım ve işletmelerdir (Türkmen, 2000: 60).

Marina tamir ve bakım, yakıt, haberleşme ve alışveriş hizmetleri yanında büyük merkezlere ve dinlence, eğlence, yiyecek- içecek hizmetleri sağlayan turizm işletmeleridir (Sarıışık, 2004:190).

Özel yat sayısının dünya genelinde 20 milyonun üzerinde seyrettiği ve Türkiye'nin üç tarafının birbirinden harika koylarla çevrili olduğu dikkate alındığı takdirde Türkiye turizminin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesine yat ve marina turizminin büyük katkılarda bulunacağı gerçeğine ulaşmak mümkündür.

Bilindiği üzere yat sahibi olmak büyük ölçüde maddiyata dayanmakta bu ise üst düzey gelire sahip olmayı gerektirmektedir. Yat sahiplerinin üst düzey gelire sahip olmaları yat turizminden sağlanan gelirin de yüksek seviyede olmasını mümkün kılmaktadır. Yat turizmi için genellikle ılıman iklim şartları tercih edilmektedir. Yat turizmi için gerekli olan ılıman iklim Türkiye'nin kıyılarında uzun süre etkili olmaktadır. Aynı zamanda yat turizmi çevreye duyarlı, çevrenin korunmasında etkili bir yapıya sahiptir. Günümüzde çeşitli sebeplere bağlı olarak dünyada ve Türkiye'de yat sahibi olanların sayısı hızla artmaktadır. Yat ve Marina turizmi bütün bu özellikleri dolayısı ile yadsınamaz öneme sahiptir (Sarıışık , 2004:190). Yat ve Marina turizminde personelin üstün nitelikler taşıması gerekmektedir.

1.4.2.4. Kongre Turizmi ve Fuar İşletmeleri

" Kongre, yurt içi ve / veya yurt dışında aynı ya da farklı meslek gruplarına sahip kişilerin, delegelerin, fikir alış-verişinde bulunmak ve tartışmak gibi amaçlarla davetli olarak bir araya gelmeleri şeklinde tanımlanabilir (Aymanıkuy, 2003: 4).

Dünyada teknolojinin hızla gelişmesi ve bilginin paylaşımı kongre turizmini geliştirmiştir. 1991 yılında A.B.D.'de yapılan bir araştırmada kongre turizminin 75,6 milyar dolarlık doğrudan harcama yarattığı görülmüştür. Kongre turizminin genellikle turizm mevsimi dışında yapılmasının tercih edilmesi ise turizmin yıl boyunca yayılmasında ve turizmin çeşitlenmesinde önemli bir yere sahiptir (İçöz, 2000).

Fuarlar; ticari mal ve hizmetlerin sergilenmesini ve dolayısıyla pazarlanmasını amaçlayan, belli zamanlarda, belli yerlerde ve belli sürelerde halkın eğlenceli vakit geçirmesini de sağlayan büyük pazarlardır (Aymanıkuy, 2003:180).

Cenevre kentinin on günlük otomobil fuarından 2 milyar dolar kazanıyor olması fuar işletmelerinin dolayısıyla fuar turizminin önemini ortaya koymaktadır. Fuarlar sayesinde ürün, üretici ve tüketici belli süre içinde bir araya gelmektedir. Ürününüzün tanıtım ve pazarlanması avantajı sağlamaktadır. Kongre ve fuar turizmi Türkiye'nin turizmini çeşitlendirmede önemli bir argümandır. Kongre ve fuar turizmi nitelikli işgücü ihtiyacı duyar.

1.4.2.5. Yiyecek- İçecek İşletmeleri

Konaklama işletmeleri bünyesinde bulunan yiyecek-içecek işletmeleri oda gelirinden sonra en büyük gelir ve istihdam sağlayan bölümü oluştururlar.

Yiyecek-içecek gelirleri konaklama işletmeleri için hayati öneme sahip extra gelirlerinin en önemli kısmını oluştururlar. Ayrıca yiyecek-içecek bölümü special ürünlerle konaklama işletmelerinin farklılık yaratmasını sağlamada önemli avantajlara sahiptirler. Menüler farklılık yaratma araçlarının başında gelmektedir (Batman, 2004: 101).

Yiyecek-içecek işletmeleri konaklama işletmelerinin dışında bağımsız işletmeler olarak da faaliyet göstermektedirler.

Yiyecek-içecek işletmeleri "Tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir" şeklinde tanımlanmaktadır (ztaş, 2002: 82).

1.4.2.6. Diğer işletmeler

Turizm faaliyetlerinde turistlerin ihtiyaçlarını direk karşılayan işletmelerin dışında turistlerin bazı ihtiyaçlarını gideren, doğrudan ihtiyaçlarının dışındaki ihtiyaçlarını, dolaylı olarak karşılayan bu işletmelerin görevlerini tamamlayan bir dizi işletmeler vardır ki bunlar; (Batman, 2003:11)

- Turizmle ilgili çeşitli ürünleri üreten işletmeler: Seyahat ve tatil özel giysileri, hatıra ve hediyelik eşya v.b.
- Turizme bağımlı işletmeler: Havaalanları, liman ve istasyonlarda ve tatil beldelerinde çeşitli tüketim mallarını satan perakendeci işletmeler v.b.
- Turizmle ilgili özel hizmetleri üreten işletmeler: evirmenlik ve rehberlik hizmetleri, animasyon hizmetleri, döviz büroları v.b.
- Turizm tanıtım ve reklamcılık işletmeleri (Batman, 2003 :11)

1.5. Yiyecek-İçecek işletmeleri

İnsanoğlu yaratıldığından itibaren en temel ihtiyaçlarından biri olan yeme-içme ihtiyacını çeşitli şekillerde gidermiştir. Ateşin bulunmasıyla tabiatta bulunan sebzeler pişirilmeye ve zaman içinde de yeme-içme çeşitlenmeye başlamıştır. İnsanoğlu için medeniyet geliştikçe yeme-içme eylemi Romalılarda olduğu gibi zevk haline dönüşmüş olup eğlencelerin en önemli nüvesini meydana getirmiştir.

Tarihin ilerleyen zamanlarında çeşitli nedenlerle yer değiştiren insanoğlu gittikleri yerlerde yeme-içme ihtiyaçlarını farklı şekillerde karşılamaya çalışmıştır. Zamanla bu ihtiyaçların giderilmesi için hanlar inşa edilmiştir. Hanların faaliyetleri devam ederken birahane tipi evler

1400'lü yılların başlarında İngiltere de ortaya çıkmıştır. Yine İngiltere'de 1600 yıllarında restoranların ilk şekillerinden kafeler ortaya çıkmaya başlamıştır. 1634 yılında USA'da ilk orijinal taverna faaliyete geçmiştir (Ninemier, 1990: 8) İlk lüks lokanta 1700'lü yıllarda Paris'te açılmıştır.1790'lı yıllarda ilk kez restoran kelimesi kullanılmaya başlamıştır.1827 yıllarında USA'da ilk restoran zinciri tarihteki yerini almıştır.

II. Dünya Savaşından sonra diğer endüstriler %6 büyürken yiyecek içecek endüstrisi %10-11 arası büyüme göstermiştir. Teknolojik imkanların da sayesinde hızlı büyümesini devam ettiren turizm sektörü, günümüzde milyonlarca işgören istihdam eden, ticari ve sosyal boyutu dikkate alınması gereken bir sektör haline gelmiştir (Maviş, 2005: 24).

Yiyecek-içecek işletmelerinin temelinde insanın her türlü faaliyetlerini yürütebilmesi ve hayatını idame ettirmesinin ana unsuru olan beslenme yatmaktadır. Beslenme büyüme ve insan gelişimini sağlayıp, verimli olarak uzun süre yaşamak için insan bedeninin ihtiyaç duyduğu gıdaların alınarak, enzimler sayesinde yararlı hale getirilerek kullanılmasıdır (Bulduk, 2002).

İnsanlar eğitim, kültür ve refah seviyesi arttıkça beslenme şekline ve türüne daha çok dikkat etmektedirler. İnsanların sağlıklı beslenirken bir yandan da dinlenmek, eğlenmek istemeleri yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitlenmesine, bu ise yiyecek-içecek endüstrisinin gelişmesine yol açmıştır.

1.5.1 Yiyecek-İçecek İşletmeleri Tanımı

Yiyecek-içecek işletmeleri; insanların kendi konutları dışında değişik nedenlerle yaptıkları geçici seyahatlerde ve konaklamalarda yeme-içme gibi en zaruri ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla mal ve hizmet karşılığında kar etmek için kurulmuş işletmeler olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2003: 20).

Diğer bir deyişle, seyahat eden kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamak ve belirli bir kar sağlamak amacıyla kurulan ticari işletmelerdir (Çetinkaya, 1996:14).

Yiyecek-içecek işletmeleri, konaklama işletmelerinin oda gelirlerinden sonra en büyük gelir getiren tamamlayıcı bir elemanı olup, bağımsız işletmeler olarak da hizmet vermektedirler.

Ağırlama Endüstrisi içinde yer alan yiyecek-içecek sektörü; yöresel kk işletmelerden uluslar arası büyük işletmelere, okullardan kafeteryalara, sanayi tipi yemek fabrikalarından banket organizasyonlarına, otellerden restoranlara birçok özel ve kamu işletmelerinden meydana gelir (Türksoy, 2002:1).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılaı üzere yiyecek-içecek işletmeleri; beslenme yeme-içme dinlenme ve eğlence unsurlarını barındıran zorunlu olarak 3 yıldıızlı otellerden itibaren konaklama işletmelerinin bünyesinde veya bağımsız faaliyet gösteren kar amacıyla kurulmuş kompleks yapıya sahip ticari işletmelerdir, denilebilir.

1.5.2 Yiyecek-içecek işletmelerinin nemi:

Yiyecek içecek sektörü, insanların kullanabileceği boş zamanının gelirinin ve gezip-görme merakının artmasının neticesinde önemli büyüklüğe ulaşmuştur. Sadece USA’da, Amerikan Ulusal Restoranlar Birliğine göre insanların 1950’de %25 olan harcamalarının %41’lere varması sonucu yiyecek-içecek satışları 250 milyar \$’ın üzerine çıkmıştır (Rocco ve diğ.,1991:139 ; Paul ve diğ.,1993:518). Bu USA’da GSHM’nin % 5’ine tekabül eden büyük bir endüstridir. Endüstrinin 626.000 kurumunda 8 milyon kişi çalışıyor olması endüstri büyüklüğünün kanıtıdır. Yukarıda belirtildiği üzere USA, GSMH’nin %5-6’sına tekabül eden yiyecek-içecek sektörünün ülkedeki ekonomik katkısı ve azımsanamayacak insana istihdam sağlayan özelliğiyle ağırlama endüstrisinde stratejik öneme sahiptir (Knight,1979: 2). Çin’de timsah menüsünün 180 dolara satılması (Vatan,2006:28) ve Newyork’un en pahalı 20 lokantasında içki hariç ortalama 124 \$’a yemek yenilmesi (Tansever, 2006: 8) gibi örnekler yiyecek-ieeğin gelir açısından ülke işletmelerine ve ekonomilerine ne denli yararlı olabileceğini göstermektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda yiyecek-işletmelerinin önemini toparlayacak olursak; (zel, 2003: 5)

- Yiyecek-içecek; Yaşadığımız hızlı küreselleşme ve iletişimin gelişmesi, insanların bilgi, görgü ve hayat standardını artırırken yaşam şeklini ve alışkanlıklarını da değiştirmektedir. İnsanlar çeşitli sebeplerle yiyecek-içecek hizmetinin sağlıklı ve kaliteli olmasını istemektedirler.
- Ekonomik, sosyal ve siyasi birçok konu, yemek esnasında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek-içecek ve hizmet kalitesi, masadakilerin olaylara pozitif bakmalarına yardımcı olmaktadır. Yiyecek içeceğin kaliteli ve lezzetli olmasının yanında servisin de iyi olması gereklidir. Yiyecek- içecek ve hizmet kalitesi; müşteri memnuniyeti sağlarken, onların sosyal ilişkilerini de; hatta bazen ailevi ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir. Türkiye’de kredi almanın zorlukları göz önüne alındığında, işletmelerin ekstra gelir sağlayarak, işletme döner sermayesi görevini üstlenen yiyecek-içecek hizmetlerinin oteller için ne derece önemli olduğu bilinmektedir. Yiyecek-içecek sektörünün öneminin farkında olan işletmeler, hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlayarak satışları attırırlar (Özel, 2003: 5).

1.5.3 Yiyecek-İçecek Endüstrisinin Gelişmesine Etki Eden Faktörler:

Yiyecek-içecek hizmetleri; yaşam biçimi ve özdeğerlerden etkilendiğinden uygarlık tarihine paralel olarak gelişmiş, artan rekabetle şekillenmiş, müşteri istek ve gereksinimleriyle birlikte biçimlenmiştir. Bugün sadece Amerika Birleşik Devletler’in de sektörün 2002 toplam satışlarının 407,81 milyar civarında gerçekleşmesi sektörün boyutlarını ifade etmekte önemli bir veridir. Bu gelişimin özünde şu nedenler bulunmaktadır (Türksoy, 2002: 10):

Boş Zaman Formundaki Değişme:

Endüstri devrimiyle birlikte makinalaşmanın artması, bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle işletmelerde otomasyonun hakim olması, sendikaların baskısı gibi nedenlerle çalışma sürelerinin düşmesi boş zamanı artırmıştır. Boş zamanlardaki artış insanları sürekli Çalışma sürelerinin düşmesi konutları dışına seyahate yeme-içme ve eğlenceye yönlendirmiştir.

Harcanabilir Gelirlerde Artış:

Zamanımızda insanlar gelir düzeyinin artmasıyla daha fazla harcama yapabilecek ekonomik güce sahip olmuş, fazla gelire sahip olan insanlar daha fazla dışarıda yemek yeme olanağına kavuşmuştur. Bu da yiyecek-içecek işletmelerinin gelişmesine yol açmıştır (Sökmen, 2003: 20)

İşletme Sayısının Artması:

Sanayileşmenin gelişmesi dışarıda yeme içme talebini artırmış, yeme-içme talebindeki artış sektöre çok sayıda yeni işletmenin girmesinde büyük rol oynamıştır. İşletme sayılarındaki artış rekabeti, rekabet ise ucuzluk, kalite ve işletme niteliklerinde çeşitlilik getirmiştir. Bunların neticesinde de talep pozitif yönde etkilenmiştir (Türksoy, 2002: 10)

Harcanabilir Gelirdeki Artış ve Yaşam Biçimindeki Değişiklikler:

İnsanların harcanabilir gelirlerinde meydana gelen artışlar dışarıda yemek yeme ve içme trendinde artırıcı rol oynamaktadır. Bayanların iş hayatına girmesi dışarıda yemek yeme alışkanlığını pozitif yönde etkilemiştir. Ayrıca aile bireylerinde gelir getiren sayısının artması dışarıda yemek yemenin bir statü aracı olma niteliği kazanması gibi etkenlerde yiyecek-içecek hizmetlerinin gelişme trendini olumlu etkilemiştir (Sökmen, 2003: 20).

Menülerdeki Gelişme:

Zamanla menülerdeki gelişmeler dışarıda yemek yeme isteğini pozitif yönde etkilemiştir. Menülerde yeme-içme isteğini etkileyen önemli noktaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Maviş, 2005: 35-37):

- Uygun fiyatlar
- İlginç, ilginç olduğu kadar macera olan menüler
- Menü kompozisyonundaki uyum ve kolay ulaşılabilirlik
- Çocuklar için özel menüler
- Sunulan yiyecek çeşitleri
- İşletmenin ünlü bir zincir işletme olması

- Temizlik/ hijyen
- İyi pişmiş yiyecekler
- Ambiance
- Menülerde farklılıklar
- Diet menü

Ticari Faaliyet Yoğunluğu:

Ticari ve ekonomik faaliyetlerindeki hızlı ve sürekli artış, işletme sayısının artmasına neden olmaktadır.

Sosyal Aktivitelerin Artması:

İnsanların herhangi bir neden olmadan arkadaşlarıyla yemeğe gitmesinin yanında özel günlerin kutlanması da yemek yeme isteğini pozitif yönde arttırmaktadır. Bu bağlamda dışarıda yemeğe yönlendiren faktörler;

- Özel bir olayın kutlanması
- Eşlerin yemek keyfi
- Arkadaş buluşmaları
- Değişiklik
- Arkadaşlarla eğlenme
- Yemek yapmaktan kurtulma
- Farklı lezzet keyfi
- Çocukların eğlendirilmesi
- Coğrafik değişmelerin etkisi: Şehirlerin gürültüsünden kaçma
- Günümüz tüketicilerinin demografik özellikleri: Gençlerin yaşlılardan daha fazla dışarıda kalması nedeniyle daha fazla yeme-içme harcaması yapması
- Ulusal ve uluslararası düzeyde seyahate katılanların sayısındaki artışlar şeklinde özetlenebilir (Türksoy, 2002: 10-13; Maviş, 2005: 36-37)

1.5.4 Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Özellikleri:

Sanayileşme ve kişi başına gelirlerde artış, yiyecek-içecek işletmelerini çeşitlendirmiş, çeşitlenen işletmelerde ise buna bağlı olarak kendine özgü özellikler ortaya çıkmıştır. Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Ninenmier, 1990:103; Demirkol, 2004: 137-131).

Yiyecek-içecek işletmelerinin kendine özgü özellikleri şunlardır:

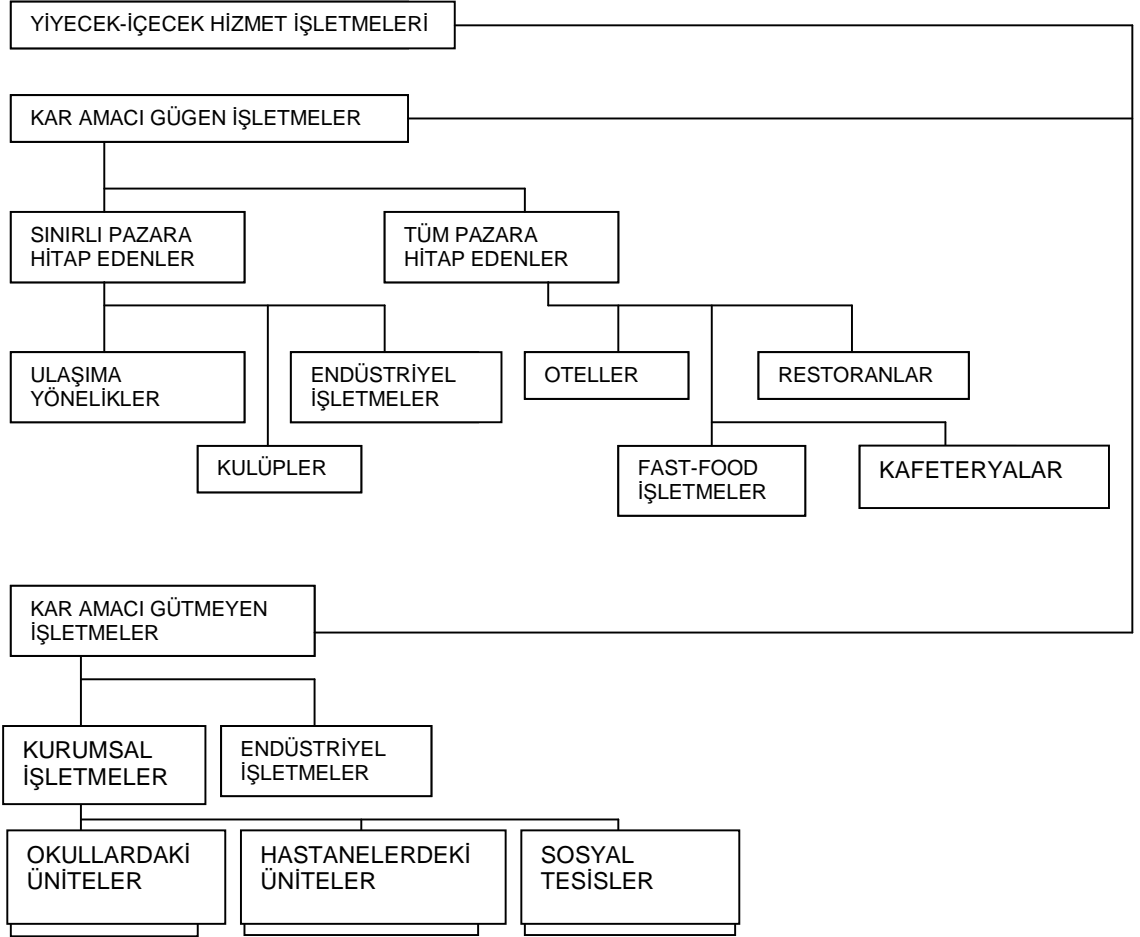
- Yiyecek-içecek işletmelerinde ürün çeşidi fazladır. Çeşitliliğin sınır tanımaması yiyecek-içecek maliyetlerini azımsanamayacak boyutta arttırmaktadır.
- Yiyecek-içecek işletmelerinde menü planlanması büyük önem taşımaktadır. Çünkü menü çalışma amaçlarını, çalışmanın nasıl dizayn, kontrol ve inşa edileceğini, nasıl organize edilip yönetileceğini dikte eder (Ninenmier, 1990: 103). Kısaca yiyecek-içecek endüstrisinde her şey menü ile başlar ve onunla şekillenir.
- Emek ve malzeme yoğunluğu fazla olan işletmelerdir. Emeğin yoğun olması ve malzeme çeşidinin fazlalığı maliyet kontrolünü akla getirmektedir. Gerek malzeme gerekse işgören maliyetinin yüksekliği, etkili bir maliyet kontrol politikasının oluşturulması gereğini ortaya koymaktadır. Maliyet kontrolü bu işletmeler için yadsınamaz öneme sahiptir. Maliyet kontrolünde üretim maliyetleri ve satış öne çıkmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri tipi farklılık arz eder. Yiyecek içecek işletmelerinin hizmet yelpazesinin çok geniş yapıya sahip olması, müşteri istek ve arzularını da o oranda çeşitlendirmiştir. Kişilerin demografik yapısı, gelir düzeyi ile harcanabilir boş zaman gibi faktörler, müşterilerin de çeşitlilik göstermesine yol açmıştır. Eğlenmek, hoş vakit geçirmek için yiyecek-içecek işletmesine giden ile açlığını bastırmak için yiyecek işletmesine gidenin talepleri ve beklentileri arasında büyük farklılıklar vardır. Yiyecek-içecek işletmelerinde örgütsel yapı farklıdır. Bir aile işletmesindeki yiyecek-içecek sorumlusu vasfını taşıyan kişi işletmenin sahibi olabilirken, büyük bir otel işletmesinde yiyecek-içecek müdürü sorumlu olmaktadır (Demirkol, 2004: 137-139)

1.5.5 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması:

Yiyecek-içecek işletmeleri çok değişik kıstaslara göre sınıflandırılabilir. Önemli bir hacme ulaşan yiyecek-içecek işletmelerinin belli kriterlere göre sınıflandırılması gerekir. Yiyecek-içecek işletmeleri değişik kıstaslara göre sınıflandırılmaktadır. Ancak yaygın olan sınıflandırma şekline göre hareket ederek, aşağıdaki şekildeki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür.

Şekil 3’de yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması görülmektedir.

Şekil 3: Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Türksöy , (2002: 14)

1.5.5.1 Yasal Sınıflandırma

Turizm bakanlığı ve belediyelerin yapmış olduğu sınıflandırma olup, aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Turizm İşletme Belgeli Yiyecek- İçecek İşletmeleri

2634 Turizm Teşvik Yasası'nın 26. Maddesine göre lokantalar için "tabld'hot, alakart, özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir" (Turizm Bakanlığı, 2005) derken, aynı zamanda 2634 Turizm Teşvik Yasası'nın 27. Maddesinde kafeteryaların 28. Maddesinde de eğlence yerlerinin tanımları ve kriterleri yapılmaktadır. Bu yönetmeliğe göre yeme-içme ve eğlence yerleri 1. ve 2. sınıf lokantalar, eğlence yerleri ve kafeteryalar olarak tanımlanmıştır. Yönetmelik ve kriterler, ekler 2'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Belediye İşletme Belgeli Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Kuruluşu sırasında gerekli izinlerin, bağlı oldukları belediyelerden alındığı ve yine belediyeler tarafından denetimlerinin ve sınıflandırılmasının yapıldığı işletmelerdir. (Koçak, 2004: 3)

2005/920 Karar Sayısı'na göre İşyeri Açma ve Çalışma Yönetmeliği'nin 14. Maddesi gereği sınıflar ve nitelikler belirtilmiştir. Bu konu, ekler kısmında detaylı olarak verilmektedir.

1.5.5.2. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri

Konaklama işletmelerinin bünyesinde veya bağımsız olarak müşterilerin yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılayan asıl amacı kar elde etmek olup, bunun için planlanan işletmelerdir. Ticari yiyecek içecek işletmelerinin birçok çeşidinin bulunmasından ötürü kendi içinde alt sınıflara ayrılmaktadır (Modlin, 1989: 171; Aktaş, 2001: 4)

Geleneksel Restoranlar

Şehirlerin istisnai güzelliklerine sahip bölgelerinde veya büyük otellerin bünyesinde özel servis teknikleri zengin menüleri ve genellikle değişik spesiyallerin hizmetini veren kar amaçlı kuruluşlardır. Üç türe ayrılırlar (Aktaş, 1995: 3- 5):

Lüks restoranlar: Nüfus yoğunluğu ve satın alma gücü yüksek yerlerde görülen 100 kuverden az kapasiteye sahip bağımsız veya lüks otel bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Mutfak ve servis personelinin oldukça başarılı ve nitelikli olması gerekir (Demirkol, 2004: 129).

Mom ve pop restoranlar: Yemek üretiminde çoğunlukla taze yiyeceklerin kullanılıp, bayan garsonlar tarafından servis edildiği ucuzluğuna rağmen temiz işletmelerdir (Özkoç, 2006: 8)

Büyük ölçekli restoranlar: Belirlenmiş standart yiyecek reçetelerinin uygulandığı, diğer restoranlardan oldukça büyük, israfların mümkün olduğunca asgariye indirildiği restoranlardır (Aktaş, 1995: 3-5).

Özellikli Restoranlar:

Ambiansı, menüsü ve farklı hizmet anlayışıyla belirli bir düşünceyi işleyen restoranlardır. Amacına ve hizmet şekline uygun donanıma sahip yiyecek- içecek işletmeleridir. Self servis hizmet anlayışı nedeniyle işgücü düşük işletmelerdir. Fast-food, aile restoranları, kebab, pizza restoranlar vb. örnek olarak vermek mümkündür (Sökmen, 2003: 27).

Çabuk Yemek Sunan (fast-food) Restoranlar:

Yiyecek endüstrisinde fast-foodlar kadar etkili olan başka bir segment yoktur. Fast-food sektörünün kralı hamburgerdir. Fast-food anlayışının temel özellikleri ise; (Koçak, 2004; 6)

- Tek ürün üzerine yoğunlaşma
- İşletmeler çoğunlukla bir zincire aittirler (Franchised)
- Ürün pazarlama mükemmeldir
- Belirli fiyat aralığı benimsenmiştir
- Genellikle pratik ürünler kullanılır
- Üretim kısmen veya tamamen otomatiktir
- Servis yöntemi sade ve basittir. (Ninemier, 1990: 9; Koçak, 2004: 6)

Aile restoranları:

Müşterilerin damak zevkine ve siparişine göre genellikle taze ürünlerden hazırlanıp servis edilen işletmelerdir.

Kebap restoranlar:

Uzmanlaştıkları kebab türlerini self servis veya garsonla sunan işletmeler olup, son yıllarda son derece hızlı bir şekilde çoğalmaktadırlar. (Demirkol, 2004: 134)

Pizza restoranlar:

Sadece bir tek ürüne endekslidirler. İş gören istihdamı sınırlı olup maliyet düşüktür (Aktaş, 2002: 49).

Değişik atmosferde theme restoranlar:

Sınırlı sayıda yiyeceği ilginç dekorlar ve oturma şekilleri içinde sunan, eğlence ağırlıklı işletmelerdir (Aktaş, 1995: 7-8).

1.5.5.3. Ulaşımaya Yönelik Yiyecek İçecek İşletmeleri:

Ulaşımaya yönelik yiyecek içecek işletmeleri diğerlerinden farklı özelliklere sahip olup dört grupta toplanırlar:

Karayolu:

Genellikle karayolu ulaşım güzergahında ağırlıklı olarak self servis, kısmen garsonlu servis ile sunan 24 saat açık işletmelerdir. Bazı dezavantajlarına rağmen bu işletmeler giderek artış göstermiştir. Geniş bir hizmet yelpazesine sahiptirler (Türksoy, 2002: 18-19).

Demir yolu:

Kafeterya, self servis ve garson servisli işletmeler olup, otomatların yer aldığı istasyonlar ile seyahat esnasındaki hizmetlerden oluşur.

Hava yolu:

Uçaklardaki yiyecek içecek hizmetleri ve yer hizmetlerini kapsamakta olup son yıllarda büyük gelişmeler katetmiştir.

Deniz yolu:

Büyük yolcu gemilerinde sunulan yiyecek içecek hizmetleri olup bedeli seyahat biletine dahildir. Oldukça yüksek kaliteye sahiptirler (Türksoy , 2002: 18-19)

1.5.5.4 Anlaşmalı veya Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri:

Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası hızla yayılıp gelişme gösteren yiyecek içecek işletmeleridir. ‘‘2.Dünya Savaşı öncesi sanayi kurum ve kuruluşları çalışanlarının beslenme konusunu çok az dikkate alırken; savaş sonrası sanayi kuruluşlarının yerleşim yerlerinden ve ticari restoranlardan uzakta olmaları yiyecek içecek hizmetlerinin önemini arttırmıştır’’ (Aktaş , 2002: 53).

Çalışanlarının beslenme ihtiyacının karşılanmasının öneminin farkına varan değişik kurum ve kuruluşlar bizzat kendi yiyecek ve içecek örgütlerini kurarak iş görenlerin beslenme sorununu çözüm yoluna gitmişlerdir (Çakıcı ve diğ., 2002: 102). Değişik türleri olan bu işletmelerin en önemlileri şunlardır:

Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri:

Hastalara, doktorlara, personele ve refakatçilere yemek hizmeti sunduklarından her bir grup için kısmen veya tamamen değişik menü ve servis çeşidi uygulanmak zorundadır. Bunlar (Koçak, 2004):

- Yatan hastalara tepsi ile servis
- Yatağa bağlı olmayan hastalara yemek salonları
- Doktorlar ve üst kademe yöneticiler için garson servisli salonlar
- Hemşirelere snack bar, kantin veya kafe servisi, bunların tamamlayıcısı olarak otomatik satış makinaları, servis çeşitleri olarak sıralanırlar.

Sanayi İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri:

İşçiler ve yönetim kademesindekilerin büyük çoğunluğunun öğlen beslenme ihtiyacı genellikle self servis usulüyle karşılanmaktadır. Bu tür işletmeler dışardan yemek firmalarıyla anlaşıp hizmeti onlara yaptırdıkları gibi kendi bünyelerinde kurdukları sistemle de ihtiyacını karşılama yolunu seçmektedirler (Demirkol ve diğ, 2004: 131).

Askeri Birliklerde Yiyecek İçecek Hizmetleri:

Sağlıklı yaşamın ilk koşullarından biri olan dengeli beslenmenin önemi askeri birliklerde de anlaşılmiş durumdadır. Ordu da yiyecek içecek hizmetleri, askeri öğrenciler birinci grup, yetişmiş subay, astsubay ve er olarak iki gruptan oluşmaktadır (Aktaş, 1995: 15).

Okullarda Yiyecek İçecek Hizmetleri:

Öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların öğle yemeği ihtiyaçlarını karşılamaya dönük olup, kurum içinden veya dışarıdan anlaşmalı işletmelerden hizmet alımı yoluyla karşılanabilmektedir. Öğrencilerin yaşına göre yemek listeleri ve kalorileri ayarlanmalıdır (Koçak, 2004: 9-10).

Üniversitelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri:

Öğrencilerin çokluğuna sebep hizmetin karakteristik özelliği bakımından endüstriyel işletmelerdeki uygulamaya benzer. Menü planlamasında öğrencilerin yaş ve enerji ihtiyacı göz önünde bulundurulmalıdır (Aktaş, 2002: 57).

1.5.5.5 Endüstriyel İşletmeler (catering), Ziyafet(banquet) İşletmeleri:

- Endüstriyel işletmeler, yemek fabrikaları
- Ziyafet işletmeleri: Barlar, stadyumlar/spor salonları ve hipodromlardaki üniteler
- Sergi saraylarındaki üniteler
- Eğlence ve rekreasyona yönelik parklardaki üniteler
- Sinema labirentlerindeki üniteler (Demirkol ve diğ, 2004:136-137)

Yiyecek-içecek işletmelerinin örgütsel yapısı ve organizasyonu kendine zu karakteristik özellikler taşır. Bu kapsamda yiyecek-içecek işletmelerinin örgütsel yapısı ve organizasyonunu incelemek mümkündür.

BÖLÜM 2:YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İSTİHDAMI

Araştırmanın bu bölümünde ilk aşamada yiyecek-içecek işletmelerinin örgütsel yapısı ve organizasyonu, yiyecek-içecek işletmeleri yöneticisinin fonksiyonları, yiyecek-içecek işletmelerinde büyük öneme sahip yönetim ve yönetimi sınırlayan faktörler ve yiyecek-içecek işletmeleri yönetim süreci kısa tanımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada yiyecek-içecek işletmelerinin temel unsuru olan insan kaynağı yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, amacı, özellikleri ve işlevlerine değinilerek kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü aşamada yiyecek-içecek işletmelerinin temel unsuru olan işgörenin eğitimi, tanımı, önemi, gereği, amaçları, turizm eğitiminin planlanması ve turizm eğitim sorunlarına değinilerek özetlenmeye çalışılmıştır. Dördüncü aşamada ise yiyecek-içecek işletmelerinin temel ögesi işgörenin kariyer yönetimi üzerinde durularak, kariyerin tanımı, planlaması, kariyer planlamasının önemi ve amaçları kısaca ifade edilmek istenmiştir. Beşinci aşamada turizm sektöründe istihdamın özelliği, yiyecek-içecek işletmelerinin temel ögesi işgörenin temel nitelikleri, nitelikli işgören istihdamı gereği, önemi ve yiyecek-içecek işletmelerinde istihdam sorunları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Yiyecek İçecek İşletmeleri Örgütsel Yapısı ve Organizasyonu

Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek içecek yöneticisi, fonksiyonlarını başarıyla yerine getirebildiği takdirde işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Böylece bölümdeki etkinlik verimlilik artmış olacaktır (Aktaş, 1995: 15).

Yiyecek İçecek İşletmeleri Organizasyon Yapısı:

Bir işletmenin organizasyon yapısı işletmenin kuruluş yerine, büyüklüğüne sınıfına, personel sayısına, çalıştırdığı personelin niteliğine, işletmenin sahiplik durumuna ve yöneticinin bilgi ve becerisine göre farklılık arz edecektir (Yılmaz, 2004: 2).

“Organizasyon “yiyecek-içecek işletmelerinde yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, sınıflandırılması iş görenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının sağlanması ve iş akış sürecinin aksamadan yürümesi için yapılan çalışmalardır” (Türksoy ,1997: 27).

Organizasyonun amacı ise müşteri tatminini sağlayacak hizmeti sunarken işletmeye kar sağlamaktır.

14.10.1993 tarihinde üç yıldızlı otellere restoran bulundurma zorunluluğu getirilirken, yiyecek-içecek bölümü nitelikleri de düzenlenmiştir. Yiyecek-içecek bölümünün yeri ve önemi işletme ölçeğine göre değişmektedir (Sökmen, 2001: 2).

İşletmelerin sürekli büyümesiyle iş bölümü ve uzmanlaşma gereksiniminin artması yetki ve sorumluluk alanlarının tanımlanmasının zorunluluk arzemesi yiyecek içecek bölümünde organizasyon yapısının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Aktaş, 1995: 18) .

Servis personeli sınıflandırılmasında önceleri Fransız rütbelendirme sistemi kullanılırken günümüzde genellikle Amerikan sistemi kullanılmaktadır. ”Yiyecek içecek bölümü temel olarak; satın alma, mutfak, bar ve yiyecek-içecek servisi olarak sınıflandırılır. Satın alma bölümü ise, satın alma, tesellüm ve depolar olarak, mutfak bölümü, soğuk mutfak, sıcak mutfak, bulaşikhane ve pastahane servis bölümü ise, restoranlar, kafeler, barlar, ziyafet salonları, oda servisi vb. olarak sınıflandırabilir” (Sökmen, 2001: 35-36).

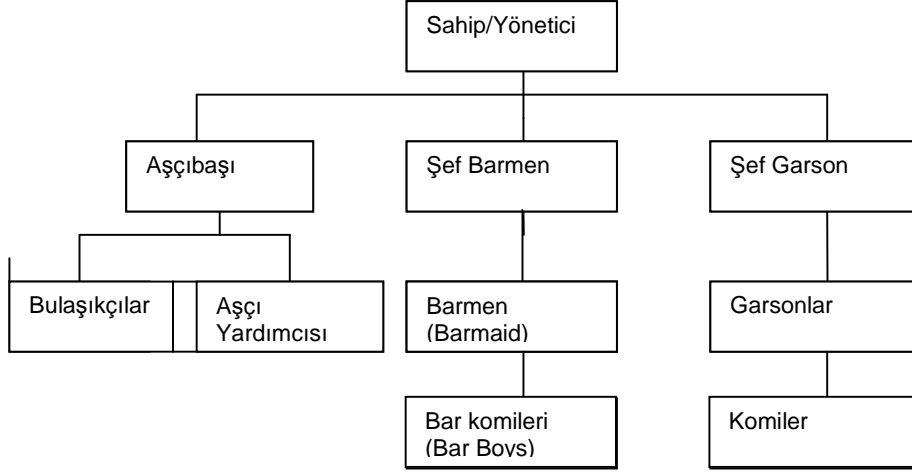
Yiyecek içecek organizasyonu ile ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar mevcut olup, bunlar (Sökmen, 2003: 4):

- Tüm bölümler yiyecek içecek müdürüne veya otel müdürüne bağlı olarak çalışmalıdır.
- Birimler arası işbirliği yüksek seviyede olmalı
- Otelin diğer bölümleri arası işbirliği de yüksek seviyede olmalıdır (Sökmen, 2003: 4).

Şekil 4’ de küçük bir restoran’ın, Şekil 5’ de büyük bir restoran’ın organizasyonu görülmektedir. Şekil 6’da organizasyonda yönetim kademeleri görülürken, Şekil 7’de Fransız

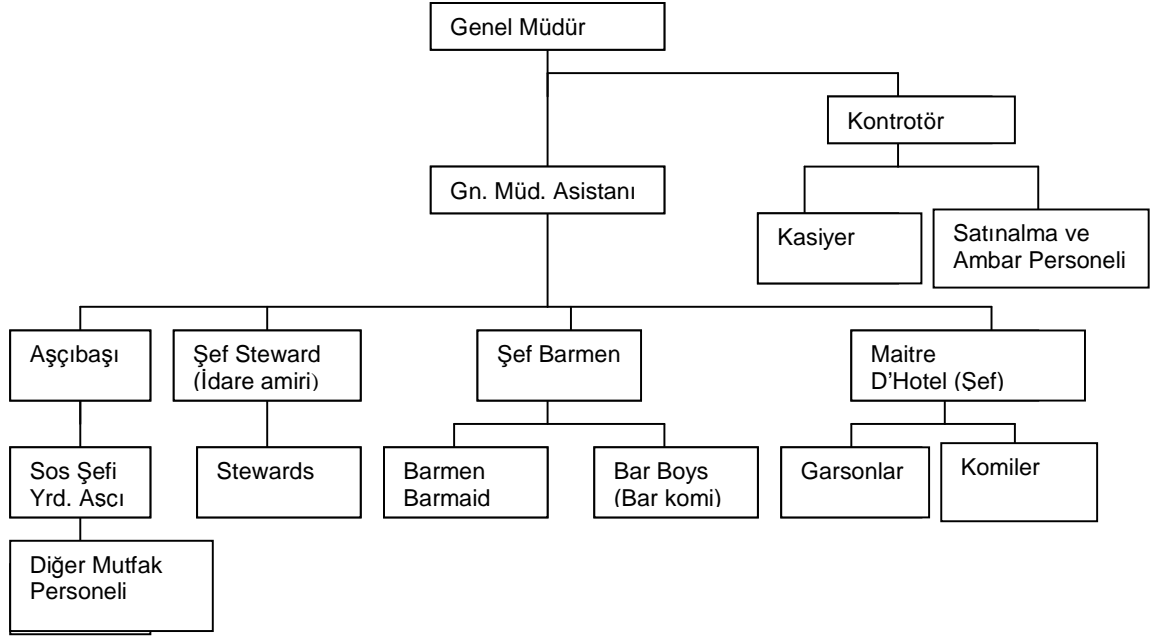
rütbeleme sistemine göre büyük bir otelin yiyecek-içecek organizasyonu ve Şekil 8' de ise büyük bir otelin yiyecek-içecek departmanı organizasyon yapısı görülmektedir.

Şekil 4: Küçük Bir Restoranın Organizasyon Şeması



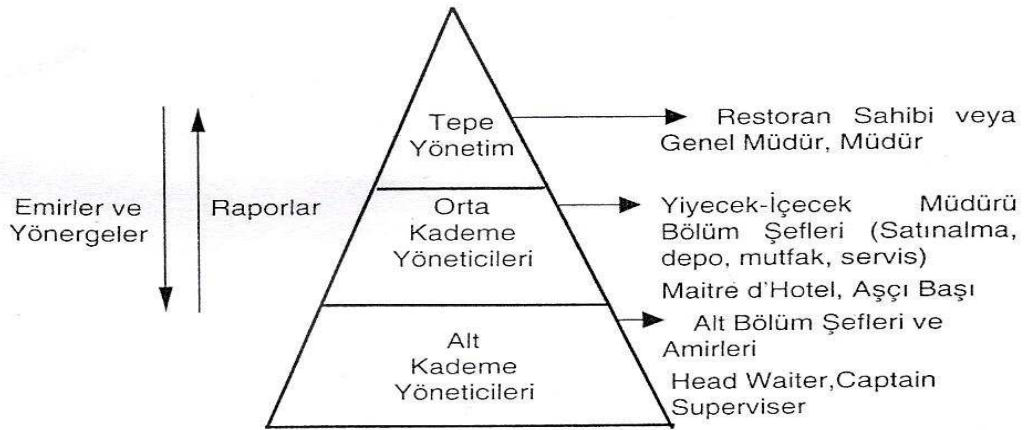
Kaynak: Koçak, (2004: 31)

Şekil 5: Büyük bir Restoranın Organizasyon Şeması



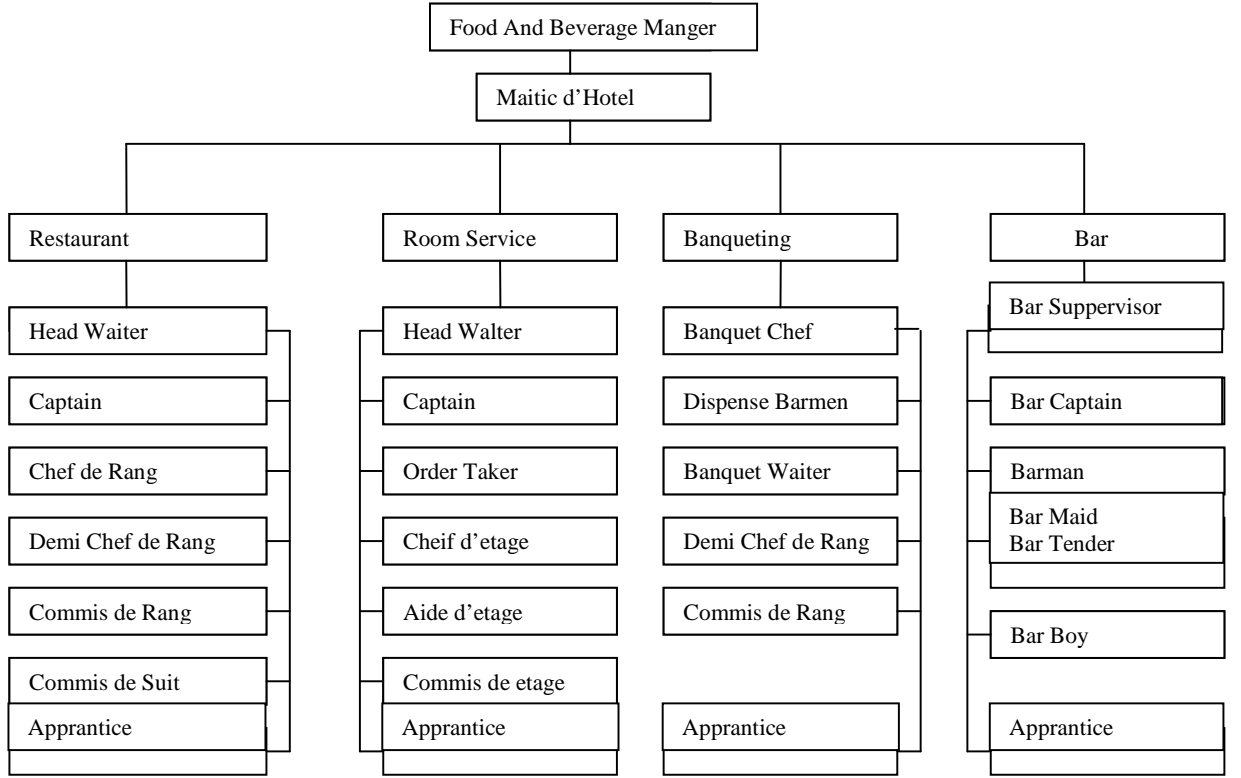
Kaynak: Koçak, (2004; 32)

Şekil 6: Organizasyonda Yönetim Kademeleri



Kaynak: Koçak, (2004: 33)

Şekil 7: Büyük Bir Otelin Yiyecek ve İçecek Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Yörükoğlu ve Yörükoğlu, (1998: 37)

2.2. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Fonksiyonları:

Yiyecek-içecek yöneticileri işletme amaç ve hedeflerine ulaşmada stratejik öneme sahip fonksiyonlar üstlenirler. İşletmenin yiyecek-içecek hizmetleri faaliyetlerinde bu fonksiyonlarını icra ederek, işletmelerin hedeflerine varmasını sağlarlar. Bu bağlamda yiyecek-içecek yöneticisinin fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçak, 2004: 17):

- Yönetici planlama çalışmalarından sorumludur.
- Yönetici belirlenen amaçların kimlerle ve nasıl başarılabileceği konusuna karar verir
- Planlama aşamasında, personeli amaçlar doğrultusunda motive etmek, eğitim ve kontrolü sağlar.
- Kontrol fonksiyonlarıyla elde edilen sonuçlarla planların karşılaştırılması çabasında bulunur.
- Yiyecek içecek fiyatlarını kontrol eder.
- Menü fiyatlandırmada rol oynar.
- Tahmini maliyet satış analizlerini günlük, haftalık aylık olarak derler.
- Gerçek ve tahmini maliyet ve satışları karşılaştırmayı gerçekleştirir.

2.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim

Yönetim amaçlara yönelik beşeri ve psiko-sosyal temele dayanan bir süreçtir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi yönetim sürecinin eksiksiz ve verimli bir şekilde planlanıp, yönetilmesine bağlıdır. Bu meyanda yönetim süreci kısaca şu özelliklere sahiptir (Akkuş, 2002: 43-44).

Yönetim Süreci Özellikleri:

- Yönetim bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim beşeri bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim bir iş birliği sürecidir.
- Yönetim bir koordinasyon sürecidir.

- Yönetim bir emir komuta ve otorite sürecidir.
- Eldeki imkanlarla en ekonomik fayda sağlama sürecidir (Şahin, 1989: 66-67; Akkuş, 2002: 43-44).

2.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetimi Sınırlayan Faktörler:

Yiyecek içecek yönetimi, yiyecek-içecek işletmelerinin en teknik ve en karmaşık fonksiyonudur. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, hizmetin standardize edilmemesine neden olur. Bu yüzden yönetimi bazı iç ve dış faktörler sınırlamaktadır. Bunlar aşağıda yer almaktadır (Koçak, 2004:19):

2.4.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Dışsal Faktörler:

Örgütlerin dışındaki gelişmelerden kaynaklanan faktörlerdir. Dışsal faktörlerin işletme dışından kaynaklanması nedeniyle içerden müdahaleyle problemin çözülmesi zordur. Dışsal faktörleri aşağıdaki şekilde kısaca ifade etmek mümkündür.

a) Yasal Faktörler

- Hukuki mevzuattaki düzenlemeler
- Vergilendirmedeki değişiklikler
- Özel vergileri KDV, ÖTV

b) Ekonomik Faktörler

- Maliyetlerdeki değişiklikler
- Satışlardaki değişiklikler
- İnsanların tüketim alışkanlıklarındaki değişiklikler
- Kredi imkanlarındaki değişiklikler
- Yabancı sermayenin yüksek faiz oranı

c) Sosyal Faktörler

- Demografik dağılımdaki değişiklikler
- Bölgenin sosyo-ekonomik yapısındaki değişiklikler
- Etnik gruplarda meydana gelen artışla değişik yiyecek talepleri
- Yiyecek moda akımındaki farklılaşmalar

d) Teknik Faktörler

- Otomasyon artış yiyecek ekipman ve üretiminde
- Bilişim teknolojisinin gelişimi ve uygulamalarındaki artış
- Ürünün gelişip değişim yaşaması
(Koçak , 2004 :19)

2.4.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yönetimi Sınırlayan İçsel Faktörler:

İşletmenin bünyesinden kaynaklanan problemler olup, günlük olarak yiyecek içecek yönetimini etkiler. Bunlar (Aktaş, 1995: 17):

a. Yiyecek ve içecek

- Yiyeceklerin bozulabilirliğine karşı uygun devir hızının bilinmesi
- İstif ve saklama ve kötü porsiyonlama
- Mutfak, restoran ve barlardan çalınlmalar

b. Personel

- Personel yetersizliğinin en yoğun satış dönemine rastlaması
- Durgun zamanlarda personel fazlalığı
- Personelin işe gelmemesi
- Part time personel istihdamı
- Yetersiz denetim

c. Kontrol

- Satış gelirlerinin toplanması ve kontrolü
- Yiyecek ve içecek fiyatlarının doğru belirlenmesi
- Yiyecek ve içecek depo/stok kontrolü
- Yiyecek ve içecek satışlarında harcamaların yüksek sıklıkta olması

Ağırlama hizmet endüstrisi işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerini ve yönetim sürecini aksatarak verimsizleştiren bu faktörlerin en alt seviyeye indirilmesi için şüphesiz ki genel

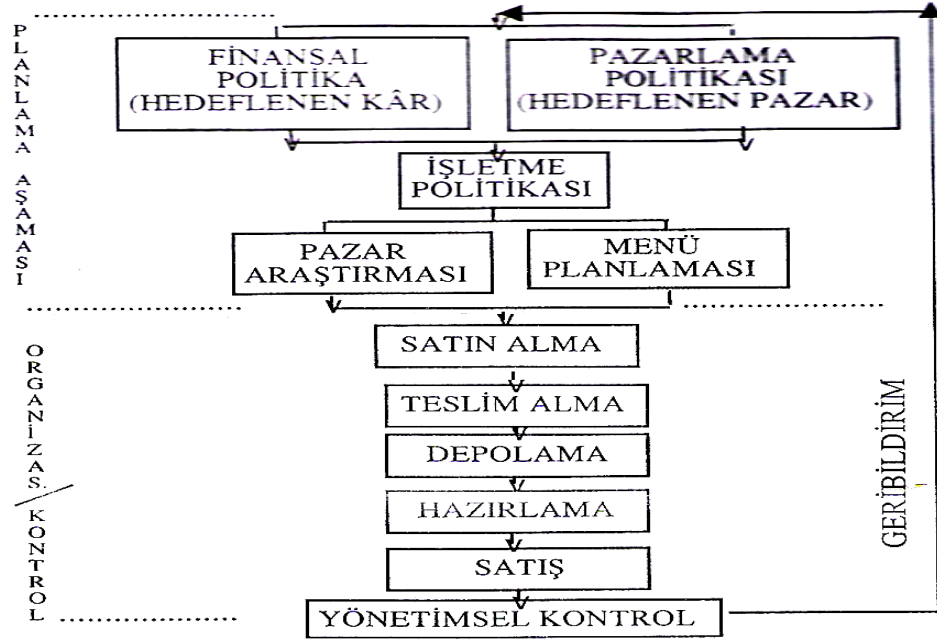
örgüt yapısı içinde yiyecek içecek bölümünün örgütsel yapısının kurulması ve etkin bir şekilde çalıştırılması sağlamaktadır (Aktaş, 1995: 17).

2.5. Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetim Süreci:

Yönetim süreci yiyecek içecek işletmeleri için malzeme girişinden, müşteriye arzına kadar geçen süreyi ve faaliyetleri ifade etmektedir. Asıl fonksiyonu kar etmek amacıyla menü satmak ve kısmen eğlendirmek olan yiyecek içecek işletmeleri yönetim süreci sırasıyla aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Türksoy, 2002: 23).

Şekil 9’da geliştirilmiş yiyecek-içecek kontrol sistemi ve süreci görülmektedir.

Şekil 9: Geliştirilmiş Yiyecek ve İçecek Kontrol Sistemi



Kaynak:Türksoy, (2002: 26)

➤ **Menü Planlama:**

Standart yemek reçetelerinin hazırlanması ve periyodik menülerin düzenlenmesi olaydır. Bir lokantanın menüsü ne kadar iyiye o lokantanın başarılı olma olasılığı da o kadar fazla olur (Stevens,1990; 56).

Menü; müşteriye restoranın şekli, ürün çeşidi, lokantaya gidiş geliş saati ve atmosferi vb. gibi faaliyetleri hakkında bilgiler verir (Abbey,1993: 235). İşletme yöneticisi aşçıbaşı ve şefleri tarafından hazırlanırlar.

➤ **Satın Alma**

İşletmelerin ihtiyacı olan doğru ürünün doğru yerden, doğru zamanda ve doğru fiyatla temin edilmesi amacı güdülen, araştırma, seçme ve almak için gösterilen faaliyetlerdir (Türksoy, 2002: 127).

Satın alma memurları tarafından yürütülen faaliyetler zinciridir. Yiyecek-içecek işletmelerinin stratejik öneme sahip bölümlerinden biridir.

➤ **Tesellüm:**

Tesellüm memurunun satın alma materyalini kalite ve ölçü kontrolünden geçirip: ambar yiyecek alımdışı, günlük yiyecek teslim formunu doldurma, fatura ile birlikte bir kopyasını muhasebeye gönderme (Yılmaz, 2004: 164) işlemlerinin teslim memurlarınca yapılmasıdır. İşletmelerin herhangi olası bir kaçağı önlemede önemli bölümlerinden biridir.

➤ **Depolama:**

Yiyecek-içeceklerin sıcaklıklarına ve gruplarına göre depoya giriş tarihleri ile miktar kayıtlarının tutulması işlemleri olup, depo memurları ve depo şefinin görevidir. Depolama ve stok kontrolü büyük öneme sahip olup, işletmenin titizlik isteyen kritik noktalarından biridir (Türksoy, 1997: 13).

➤ **Depodan Mal Verme:**

Malzemelerin ana depolardan ilgili kullanım alanlarına sayılıp tartılarak çıkışının yapılması, malzemelerin (Türsoy, 2002: 24) kontrolü açısından önem arz etmektedir.

➤ **Ön Hazırlık:**

Ürünlerin üretime hazır hale getirilmesi için sebzelerin yıkanması, hazırlanması, konservelerin açılması gibi hazırlık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Ön hazırlık aşamasına mutfak personelinin hepsi katılır.

➤ **Hazırlık**

Müşteri sayısı, menü listesi ve standart reçetelerine göre yiyeceklerin pişirilmesiyle birlikte kalite kontrolün sağlanıp servis zamanına dek uygun şekilde bekletilmesi sürecidir.

➤ **Servis:**

Eski otel sahiplerinin “Servis bizim en önemli ürünümüzdür” (Gray ve diğ, 1994: 53) özdeyişi servisin ne derece öneme sahip olduğunu; hatta en önemli bölüm olduğunu (Yapar, 1990: 48) göstermektedir. Yiyecek-içecek servisi sohbeta ve sosyalleşmeye götüren, (Sökmen, 2003:131) damakla birlikte göze hitap eden görsel şova dönük bir sanattır diyebiliriz.

➤ **Hijyen ve Sanitasyon:**

Yiyeceklerin, kullanılan araç-gerecin sağlığa zararlı organizmalardan arındırılmasını sağlamak için yapılan temizlik sürecidir (Sökmen, 2003: 55).

İyi bir sanitasyonun en önemli unsurları; alışagelmiş temizlik, çok sağlıklı personel ve uygun satın almadır (Gray ve Liguor, 2001:132).

Yiyecek içecek müdürünün en önemli ilk görevi müşteriye servis edilen yiyeceğin sağlıklı olduğundan emin olmasıdır (Ninemier,1990: 225).

Satın almada, tesellümde, depolamada, hazırlamada, pişirme sürecinde ve serviste sanitasyona önemle dikkat edilmeli ve sanitasyon kurallarına harfiyen uyulmalıdır. Her aşamasında büyük ölçüde insan emeğinin olduğu yiyecek-içecek işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi, verimli insan kaynakları yönetimine bağlıdır.

2.6. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

2.6.1. Önemi, Tanımı, Amacı:

Turizmde insan gücüne olan ihtiyacın ardındaki en önemli unsurlardan birincisi, teknolojideki büyük gelişmelere rağmen verilen hizmetin insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin imkansız olmasıdır (Akoğlan ve Kozak, 1995: 36). Buna en güzel örnek servis hizmetleridir. Müşteriler hizmet alırken ve servis yapılırken, karşılarında güleryüz ve sıcak ilişkiler kurabilecek kişileri tercih etmektedir. Bu da ancak insan gücü ile sağlanabilmektedir. Bundan dolayı emek yoğun özelliğe sahip olan yiyecek-içecek işletmelerinde personel yönetimi işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli konularından birini oluşturmasıyla birlikte personel yönetimi yiyecek-içecek işletmelerinin başarı ve verimliliğini belirleyen temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kozak, 1991: 32)

Bu bağlamda turizm ve yiyecek-içecek işletmelerinde üretilen hizmet maliyetlerinde işgören giderleri yüksek meblağlar tutarak işgören giderlerinin toplam giderler içindeki payını oldukça artırmaktadır. ‘İşgören giderlerinin yüksek pay sahibi olduğu turizm endüstrisinde talebin esnekliğinden dolayı, faaliyette bulunan işletmelerin talebi nitelik ve nicelik bakımından tahmin etmesi ve bu talebe uygun sayıda ve nitelikte işgören tedarik etmesi oldukça güçtür’’ (Demir ve Güzel, 2005: 53).

Bugün hiçbir kaynak insan kaynağı kadar önemli olmamıştır. Öyle ki işte verimliliğin sağlanmasında da en önemli kaynak insan kaynağıdır (Özdemir, 2002: 134). Yine

işletmelerin stratejilerle belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri nitelik ve nicelik yönünden verimli, istikrarlı işgörene bağlı olmaktadır (Döner ve Ardıç, 2007)

Bu bağlamda işletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli değer insan kaynağı olarak karşılanmaktadır. Günümüzde diğer üretim faktörleri yanında, özellikle çalışanların bilgi birikiminin ve yetkinliklerinin ürün ve hizmetlere önemli ölçüde değer kattığı düşünülmektedir (Kocamaz ve Soyver, 2007). Zira, çağımız akıl ve bilim çağıdır. Çağı yakalamanın temel koşulu ise iyi yetişmiş insan gücüdür (Manav, 2002: 324).

Günümüz bilgi çağında yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. 21. yy'da yönetimin gerçekleştirmesi gereken en önemli katkı, bilgi çağında çalışanların verimliliğini arttırmaktır. Bu nedenle bilgi çağı insan kaynakları yüzyılı olarak değerlendirilebilir (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2007). Buna göre 21. yy'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır (Atlı, 2007). Mamafih bu rekabet ortamında üstün konuma geçerek ayakta kalabilmenin önemli yolu bilgiyi ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak fark yaratmak olacaktır.

Fark yaratmak ise ancak insan gücüyle yapılabilir (İk.com. i.ek., 2007). Keza turizm işletmelerinin gelişmesinde rol alan en önemli kaynak insandır. Günümüzde işletmeleri birbirinden ayıran ve onlara rekabet gücü katan insan unsuru en ön planda yer almaktadır (Akçay, 2002: 461).

Son zamanlarda birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanı yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmektedir (Atlı, 2007).

İnsan artık işletmeler için vazgeçilmez bir sermayedir (Gökalp, 2007). Günümüzde realitesi olan bu düşünce insan kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline gelmesi gerektiğinin en iyi göstergesidir (Atlı, 2007).

Asıl görevi, şirketlerin gelişme ve büyüme stratejisine altyapı hazırlamak (Gökalp, 2007) olan İK yönetimi uygulamalarının verimli bir şekilde tatbik edilmesi, nitelik ve nicelik

yönünden gerekli olan istikrarlı verimli ve nitelikli işgöreni belirleyip temin ve İKY' nin etkin bir şekilde uygulanması ile mümkündür (Said ve Ardıç, 2007).

Bu bağlamda İKY; “işletmelerde görev yapan insanların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi faaliyetleri yönetimidir” (Atlı, 2007).

Başka bir deyişle İKY: İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Keser, 2007).

Diğer bir ifadeyle İKY: İşletme ve işgörenler arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir (Armstrong, 1992:175).

Bu tanımların ışığı altında kısaca İKY'ne işletme hedefleri doğrultusunda insan kaynağından en verimli şekilde yararlanma faaliyetleridir diyebiliriz. İnsana dayalı hizmetlerden oluşan turizmin kaliteli hizmet verebilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi, kaliteli bir insan kaynağına sahip olması ile mümkündür (Ural ve Pelit, 2002: 76)

İnsan Kaynakları Yönetiminin iki temel amacı vardır.

- İşletmelerin verimliliğini arttırmak
- İş yaşamının niteliğini yükseltmek, işgören gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamak

Bu anlayış, mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 4; Kaynak ve diğ, 2000: 15). Mutlu ve tatmin olmuş insan işini yapmaktan zevk alır. Eğer çalışanlar zevk aldıkları işleri yaparlarsa, bunları kendiliklerinden daha çabuk ve daha iyi yaparlar (Kobjoll, 1996: 17).

İşletmelerde yönetim başarısı yönetsel etkinlikle mümkündür. İyi bir yönetim ise insan gücü kaynağını amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilmeye ve verim alabilmeye

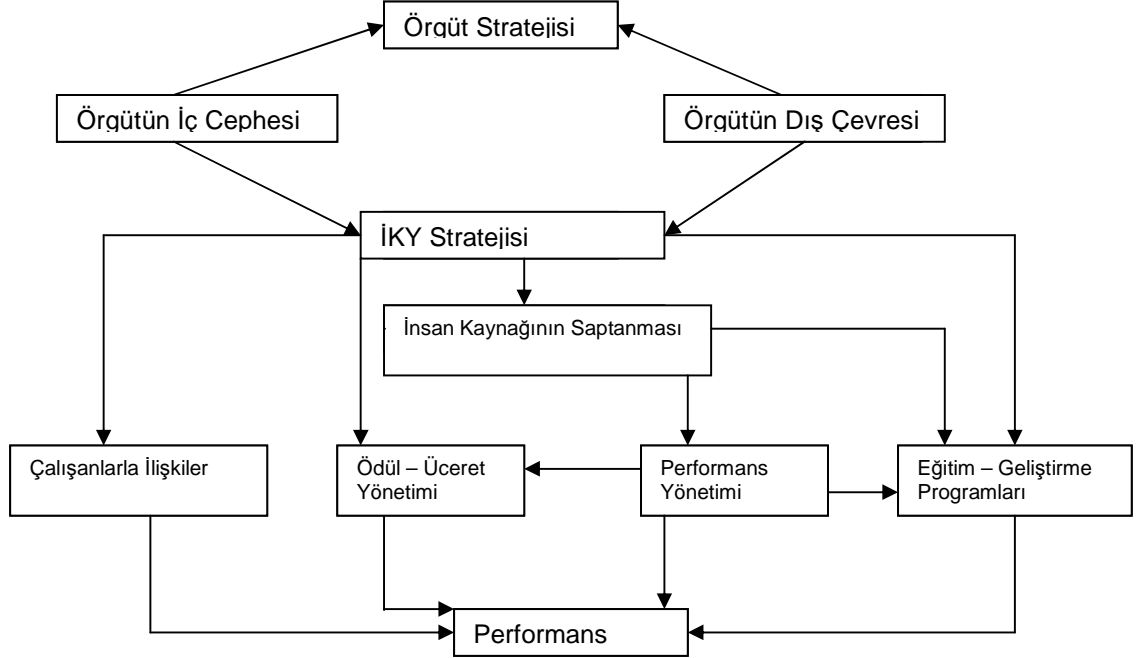
bağlıdır. Yönetimin % 10'u teknik bilgileri % 90'ı psikolojiyi ilgilendirmektedir. İKY'nin psikolojik açıdan birçok yararı mevcuttur. Bu kapsamda İKY'de psikolojinin yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Dinçer-İstanbulu, 1994:181-182)

- Etkin bir emir-komuta sistemi geliştirir.
- Motivasyon, güdülenmeyi artırır.
- Çağdaş yönetimin temelinde ise nitelikli, yetenekli uzman işgören yatar. Bunun için işgören niteliğini artırır.
- Bireysel davranışları ve bu davranışların nedenlerini araştıran psikoloji, işe uygun işgören terfiinde kişisel özellikleri ortaya çıkaracak bilimsel tekniklerle yöneticiye yardımcı olmaktadır.
- İnsanların rahat çalışabileceği bir alan oluşturmak
- Üretilen mal ve hizmetin satış teknikleri ve satışının geliştirir.
- Grup moralinin sağlanmasında yönetim psikolojisinden faydalanmayı sağlar (Dinçer-İstanbulu, 1994: 181-182).

Modern işletmecilik anlayışında büyük bir öneme sahip olan İKY kendine özgü karakteristik özellikler taşır.

Şekil 10'da insan kaynakları yönetim süreci görülmektedir.

Şekil 10: İnsan Kaynakları Yönetim Süreci



Kaynak: Armstrong, (1993: 216)

2.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Özellikleri:

İKY kendine özgü bazı özelliklere sahiptir. İKY'nin ayırt edici temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Karagöl, 2004: 33):

- Yüksek güven üzerinde durur.
- Sorumluluk üst düzey yönetimine aittir.
- İKY üst yönetiminin yönlendirdiği faaliyetlerdir.
- Stratejik bakımdan en elverişli ihtiyaçlar üzerinde durarak personelin bütünleşmesini sağlar
- Güçlü kültüre ve değerlere önem verir.
- İşgören davranış ve tutumlarına önem verir.
- Örgüt ilkeleri organik ve yereldir. Esnek roller ve ekip çalışması olmazsa olmazdır.
- Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir (Armstrong, 1993: 51).
- Ekip ve takım çalışmasını işletmelere yerleştirir.

- İşgörenlerin işe sahip çıkma duygusunu geliştirir.
- Yeni fikirler üreterek yeni teknik ve yöntemler geliştirir (Öğüt ve diğ, 2003: 132).
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.
- Toplumsal dönüşümün birey ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsar.
- Küresel iş dünyasının güncel beklentilerine uygun insan kaynağının yetiştirilmesi için ortamlar hazırlar.
- Müşteri memnuniyetini maksimum kılacak işgörenleri istihdam etmek en önemli amaçtır.
- İnsan kaynaklarını iç müşteri mantığıyla değerlendirir.

2.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri

İKY'nin işletmelerde üstlendiği önemli görevler bulunmaktadır.

Otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde İKY; insan kaynakları planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, işe alıştırma, eğitim, motivasyon, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücretlendirme, disiplin, verimlilik ve endüstriyel ilişkilerle ilgili fonksiyonlara sahip olup; buna göre incelemek mümkündür. İKY kendine özgü idari, davranışsal ve teknik yönü olan "üç boyutlu" bir yapıdadır (Arkan, 1993 :5). İKY'nin üç boyutlu yapısını kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

İdari yönü : İşgörenler ile ilgili verilerin sağlanması, büro yönetimi, dosyalama, izin işleri, özlük hakları v.b. gibi konuları içerir.

Davranışsal yönü: İşgörenlerin teşvik edilmesi, liderlik, moral, motivasyon, performans ve kariyer v.s. gibi konular davranışsal yönünü meydana getirir.

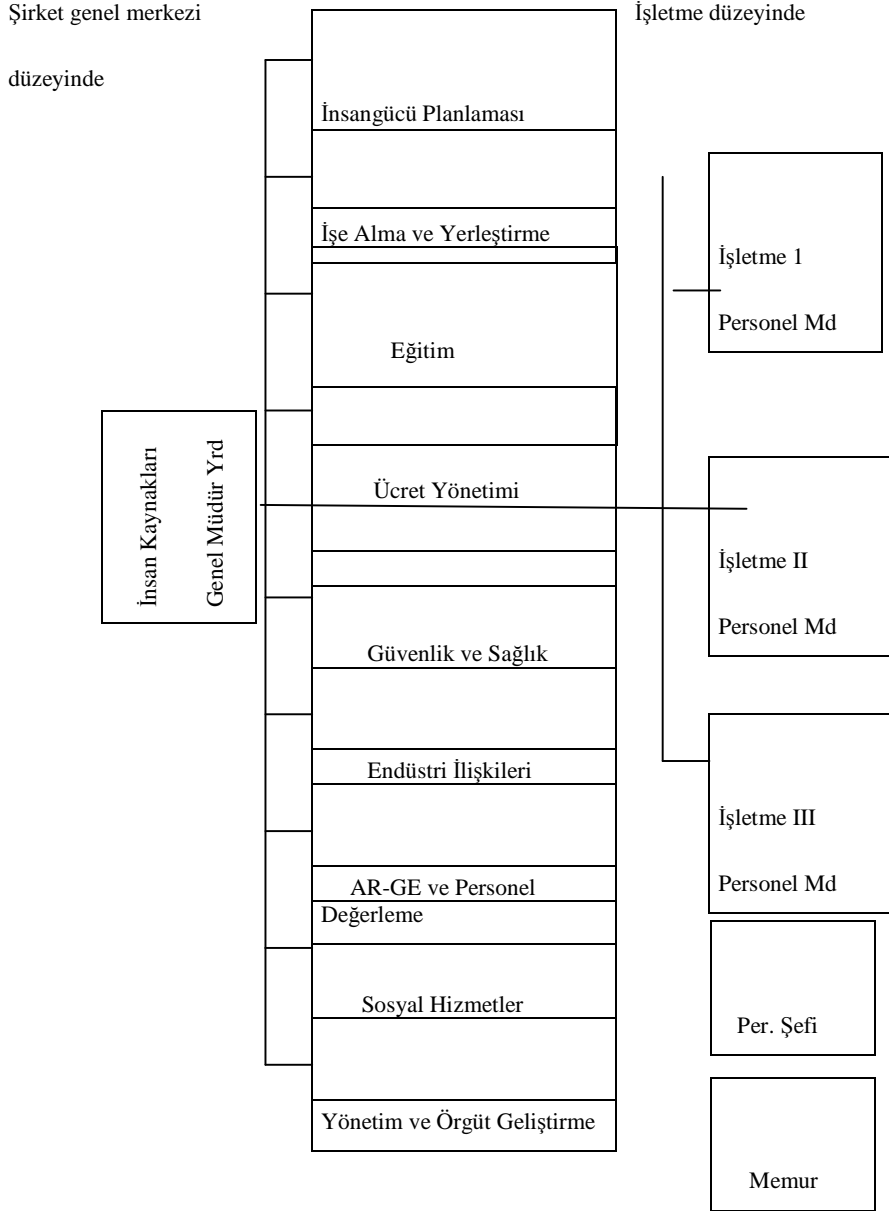
Teknik yönü: İşgören yönetiminde kullanılan, personel seçme, mülakat, işe alma, eğitim yöntemleri ve iletişim gibi tekniklerden oluşur.

İKY işlevinin örgütsel etkinliğe katkılarını insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarında izlemek mümkündür (Yüksel, 2000: 30).

- İyi yetiştirilmiş ve iyi metine edilmiş nitelikli işgörenler sağlayarak işletme verimliliğini artırmak.
- İşgörenin etkin kullanımıyla iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak.
- İş yaşamı kalitesini artırarak iş gücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendini kanıtlama fırsatı vermek.
- İşgören-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek

Şekil 11’de İKY’nin işlevleri görülmektedir.

Şekil 11: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ve Örgütlenmesi



Kaynak: Yüksel,(2000 :38)

2.6.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

“İşletmenin örgüt planlaması da dahil genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin en uygun birime yerleştirilmesi, yani görevlerine hizmet içi eğitim yoluyla hazırlanması, iyi bir değerlendirme yöntemiyle başarısının değerlendirilmesi faaliyetlerinin tümüdür “(Kozak, 1999:18).

Diğer bir tanıma göre ise;

İK planlaması; “örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik yönünden önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne ölçüde karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür “(Yüksel, 2000: 68).

İK planlaması işgören gereksinimi konusunda fikir vermekle birlikte kadro şişkinliği ve maliyetlerinin kontrolünü sağlar (Demir, 2005: 55).

Bununla birlikte İK Planlamasının başarılı olması için üzerinde önemle durulması gereken bazı hususlar vardır. İK planlamasında dikkat edilmesi gereken bu hususları kısaca aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Demir, 2005; 55) :

- Nitelik ve niceliksel anlamda değerlendirilmeli
- Süreklilik arz etmeli
- Kısa ve uzun vadeyi kapsamalı
- Planlanan insan kaynağı ancak işletmenin finanse edebileceği kadardır.

İşletmeleri işgören planlamasına yönelten bazı sebepler vardır. İşletmeleri insan gücü planlamasına yönelten sebepler (Kozak, 1999:19)

- Teknolojik ve çevresel değişim
- Yönetici personel gereksinimi
- Yönetici tutum ve davranışları
- Eldeki veriler ışığında personel ihtiyacını karşılamak
- Görev sayısının tespiti

- Çalışanların yeteneklerinden verimli şekilde faydalanmak
- Bireysel ve örgütsel amaçları entegre etmek
- Personel sağlama kaynaklarının tespiti
- Otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde yapılacak insan kaynakları planlaması
- Örgütteki mevcut çalışan sayısının
- Gelecek dönemlerde beklenen işten ayrılımların (istifa, emeklilik v.b.)
- Örgüt içi yer değiştirmelerin (terfi v.b.)
- Örgüt büyüme potansiyeli, işe alınması tahmini çalışan sayısı ve görev dağılımlarının dikkate alınması gerekir.

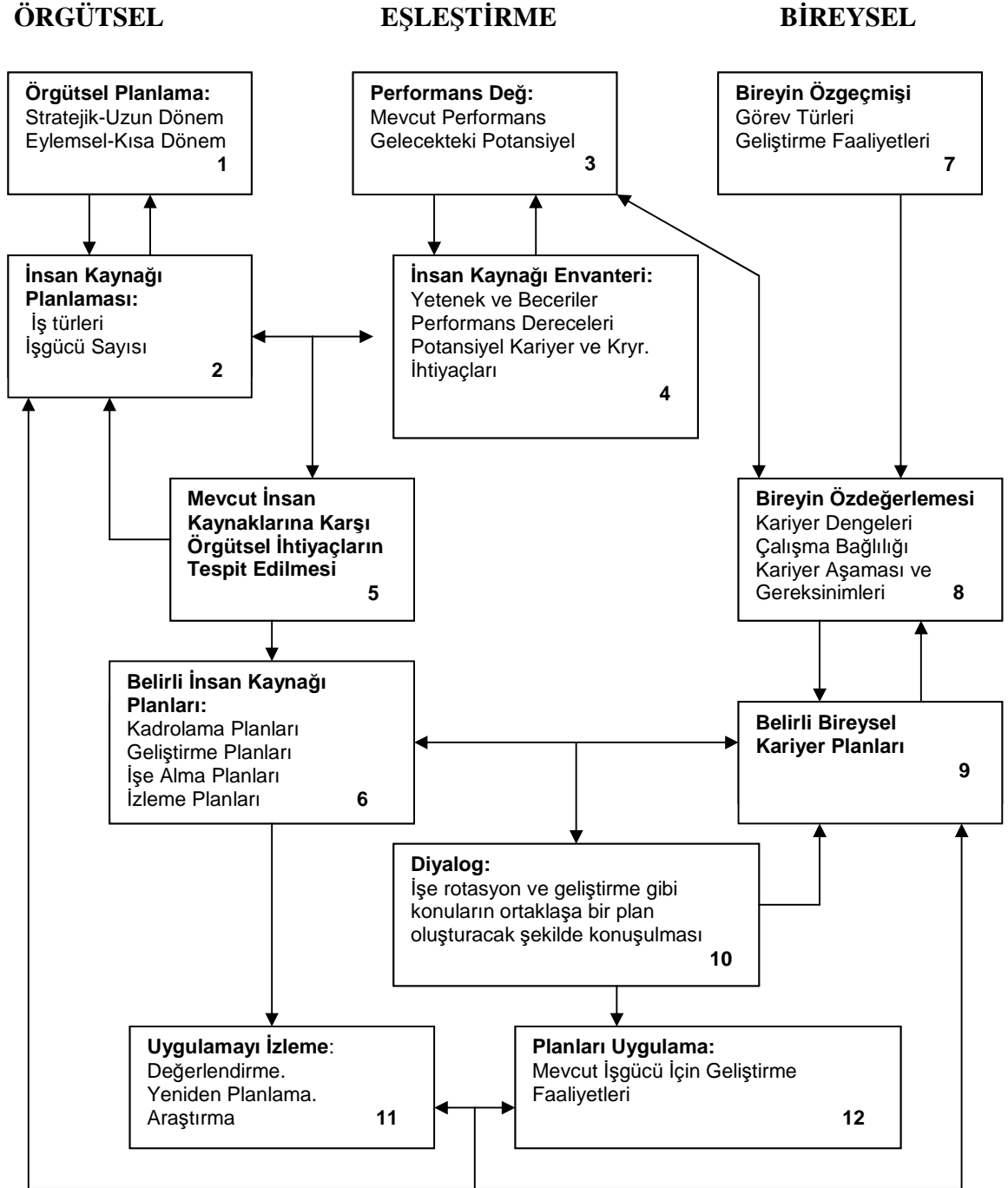
İnsan kaynakları planlamasında kullanılan araçlar ise, işgücü envanteri, işgücü genel envanteri, işgücü beceri envanteri, işgören devir oranı, işgören devamsızlık oranıdır. Planlamanın önemli bir bölümünü oluşturan planlama süreci kısaca (Demir, 2005:65) ;

- Çevresel analiz
- İşgücü talep analizi
- Arz ve talep değerlendirme
- Eylem planlama
- Değerlendirmedir

İşletmelerin hangi noktalara önem verdikleri belirlenerek belli niteliklere sahip işgören bulma, seçme ve istihdam edilebilmesi iyi bir insan kaynakları planlaması ile yapılır. İnsan kaynakları planlaması işin nitelikleri ve işgören niteliklerini görmede yardımcı olan önemli etkenlerden biridir. İK planlaması nitelikli işgören istihdamını sağlamada önemli bir unsurdur.

Şekil 12’de insan kaynakları planlaması görülmektedir.

Şekil 12: İnsan Kaynakları Planlaması ve Geliştirme Sistemi Arasındaki İlişki



Kaynak: Özgen ve diğ.(2002:191)

2.6.3.2. İş Analizi

İşletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesidir (Özgen ve diğ., 2002:55).

Bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkaracak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İyi yönetim, iyi bilgi almaya bağlıdır. “Etkili bir iş analizi sistemi, organizasyon ve organizasyondaki işler ve elemanlar hakkında güvenilir bilgi sağlar. İş tarifi ve bundan elde edilen iş nitelikleri işin şu yönlerini açığa kavuşturur” (Palmer ve diğ,1993: 43-44):

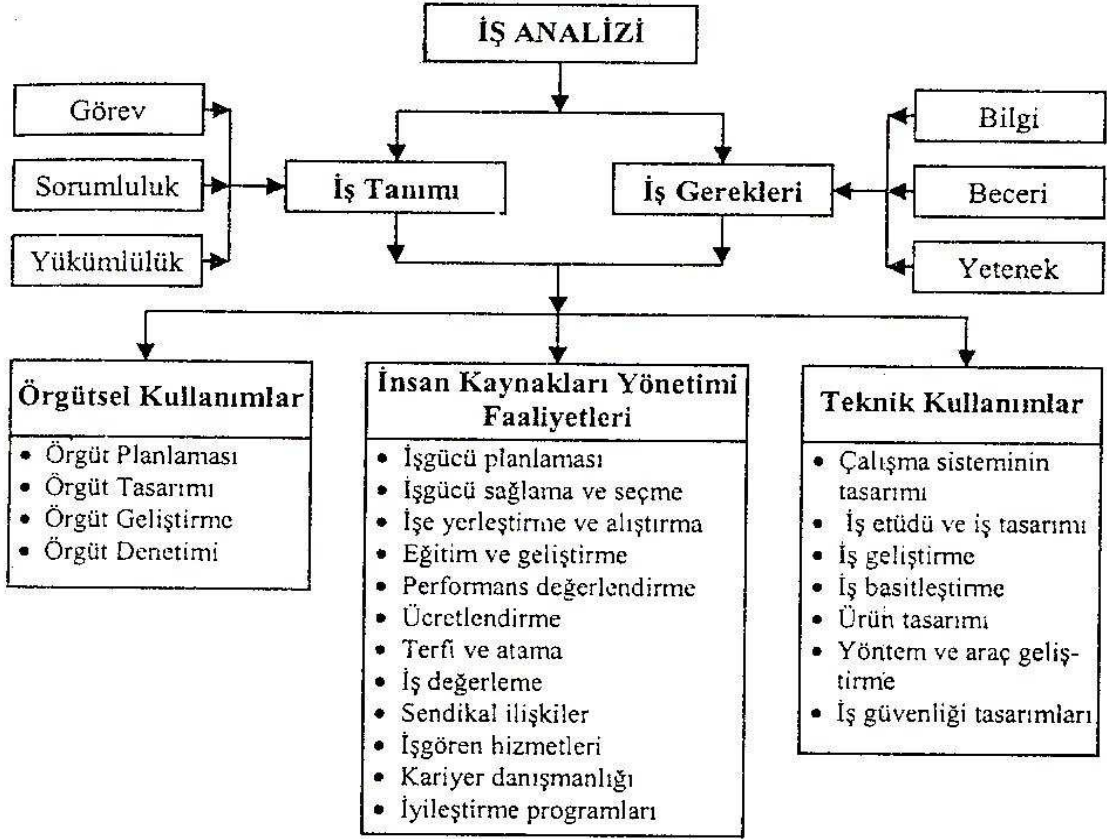
- İşin gerektirdiği etkinlikler
- Kullanılan donanım ve araçlar
- Yararlanılan her türlü malzeme
- Üretilen mal veya hizmetin türü ve niceliği
- Çalışma ortamı primler, iş çizelgesi v.b.
- İşgörende olması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler
- Ünvanı, örgüt içindeki konumu ve rapor alıp verme sorumluluğu
- İşgörenin sahip olması gereken bilgi ve becerilerdir

İş analizi: Gözlem, görüşme ve ankete dayalı analizi kapsayan bir dizi tekniğin uygulanmasını gerektirir. İş analizinin temel özellikleri ise, iş ile ilgili sistematik bilgi toplama sürecidir. Doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletmede uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış sonucunda işten çıkma veya çıkarılmalar gerçekleşir. Boşalan işe işgören alınması söz konusu olmasıyla birlikte giderler giderek artacaktır. İşletmeye yeni girenlerin uyum sorunları başlangıçta verim düşüklülüğü, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımını doğuracaktır. İKY yatırımı doğru eleman bulma veya bulmamanın belirli maliyetleri vardır. İşgören seçimine gereken önemi vermeyen örgütler kendi ve işgören yıkımlarını hazırlarlar (Sabucuoğlu, 2000: 72-73)

İyi bir iş analizi ile verimli iş için ihtiyaç duyulan nitelikli işgörenin hangi noktalarda ne tür niteliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkarılarak, işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenin işletmeye kazandırılmasında büyük yardımlar sağlanır. Nitelikli işgören istihdamı

ve planlaması iyi bir iş analizi ile mümkündür. Şekil 13'te iş analizinin kullanım alanları ve insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ilişki görülmektedir.

Şekil 13: İş Analizinin Kullanım Alanları ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ile İlişkisi



Kaynak:Demir,(2005: 7)

2.6.3.3. İşgören Bulma:

“İşgören bulma işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikte işgören istihdamı için planlama yapılarak, boş pozisyonlara yerleştirilecek adayların toplanması faaliyetlerini kapsar” (Bayraktaroğlu, 2003: 8) . Bilindiği üzere işletmelerde yeni personel almanın birçok yolu vardır. İşletmeye personel almadaki asıl hedef sizi işinize yarayacak doğru kişiye ulaştırarak kaynak ya da kaynakları seçmektir (Matland, 1997: 22).

Global rekabetin şiddetini arttırdığı günümüzde örgütlerin hedeflerine varmada ve hayatlarını sürdürebilmeye en önemli etken olan nitelikli işgücü istihdamında işgören bulma yöntemlerinin önemi büyüktür. Bu bağlamda işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli personel istihdamında örgütlerin izleyebileceği iç ve dış olmak üzere başlıca iki kaynak vardır. Buna göre,

İç Kaynaklar:

Nitelikli işletmelerin istihdam ettiği işgörenlerden örgüt içinde boşalan pozisyonlara işgörenleri yerleştirerek örgütteki iş ve hizmetlerin aksamadan yürümesini sağlar. Kısaca, örgütte mevcut istihdam edilmiş insan kaynağından yararlanmadır. İhtiyaç hasıl olan pozisyonlara örgüt içinden insan kaynağı temininde kullanılan yöntemler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yüksel, 1998: 93) :

- Açık pozisyonların örgüt içinde ilan edilerek nitelikli ve istekli personelin başvurularının sağlanması.
- İşgörenlerin üst düzey pozisyonlar için talepte bulunmalarının değerlendirilmesi
- Örgütte beceri envanterinden yararlanılması
- Örgütte kariyer sistemi uygulanması varsa açık pozisyonlar için kariyer adaylarının değerlendirilmesi
- Örgüt çalışanlarının tavsiye etme yönteminin uygulanması

Örgüt içi kaynaklardan yararlanmanın bazı sakıncalarından ya da yararlarından bahsetmek mümkündür. Bunlar kısaca aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Can, 1998:108).

İç kaynaklardan yararlanmanın faydaları;

- Mevcut personelin moral ve motivasyonunu yükseltir.
- Personelin tanınmasını sağlar.
- Az zaman alan ekonomik bir yöntemdir.
- Yönetim işgören işbirliğini geliştirir.

İç kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları ise;

- Örgüte yeni fikirlerin girmesini engeller.

- Aranan niteliklere sahip elemanı her zaman bulmak mümkün olmayabilir.

Örgütlerde açık pozisyonlara ihtiyaç duyulan nitelikli işgören bulmada önemli bir yer tutan iç kaynaklardan yararlanma; örgütlerin sürekli hizmet içi eğitime önem vermesini sağlarken, işgörenlerinde üst pozisyonlar için sürekli kendilerini eğiterek geliştirmelerini sağlar. Bu şekilde işgörenlerinin sürekli kendilerini geliştirdiği bir örgüt sürekli öğrenen organizasyonlar haline dönüşür. Böyle bir örgüt ise çağa ayak uydurarak hep yenilikler geliştirir. Sürekli yenilikler geliştiren bir örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve sürekliliği kaçınılmaz olur.

Dış Kaynaklar

Örgütlerde iç kaynaklardan işgören bulma imkanı yoksa zorunlu olarak dış kaynaklardan yararlanmak gerekecektir. Dış kaynaklara baş vurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 78).

- İşletmenin yeni kurulması veya yeni yatırım sonucu büyümesi
- Teknolojik gelişmeler nedeniyle teknik ve uzman işgören ihtiyacının ortaya çıkması
- Psikolojik nedenler sebebiyle dış kaynaklara başvurulması
- İş gücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde, ekonomik nedenlerden dolayı pahalı işgörenin çıkarılarak, yeni ucuz işgörenin istihdam edilmesi
- İç kaynaklardan işgören temini sonucu en alt kademedeki en üst basamağa yükselen işgörenin sadece işgörgüsüne dayanarak kazandığı deneyim ve bilginin yetersizliği
- İç kaynaklardan işgören bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması
- Dış kaynakların örgüte iç kaynaklara göre daha geniş yelpazede eleman seçme imkanı sağlaması

Dış Kaynaklardan İşgören Sağlama Araçları:

Dış kaynaklardan işgören sağlamakta bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar şöyle özetlenebilir (Kozak, 1999:22; Sabuncuoğlu, 2000; 84-85).

- İşletmede çalışan personel tavsiyesi: İşletme çalışanlarının tanıdıkları kişileri işletmeye tavsiye etmesi şeklinde ortaya çıkar. Otel ve yiyecek-içecek

işletmelerinde çokça kullanılan yöntemdir. Bazı olumsuzlukları yanında faydalı yönleri de bulunmaktadır.

- Kişisel başvurular: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde birçok kişinin şahsen yaptıkları başvurulardır. Otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde sıkça görülen yöntemdir. Çalışmak isteyen kişilerin şahsen başvurmaları veya c.v. ile yaptıkları başvurulardır.
- İş ve işçi bulma kurumları: Birçok ülkede işsiz kişilerle işgören arayanları bir araya getiren kurum ve kuruluşlardır. Birçok ülkede kamu kuruluşları olup, kısmen özel ve hayır kuruluşlarıdır. Konaklama ve yeme-içme işletmelerinde pek fazla uygulanmamaktadır.
- Duyurular: Örgütlerin yazılı ve görsel basına ilan ve reklam vererek personel sağlama yöntemi olup, en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Örgütler aradıkları nitelikleri ve sunacakları imkanları açıklamak zorundadırlar. Bu tip ilanlar gereksiz başvuruları önlemesinin yanında aradığı nitelikte işgöreni hızlı bir şekilde bulmasına da yardımcı olmaktadır. Konaklama ve yeme-içme işletmeleri tarafından uygulanan bir yöntemdir.
- Özel müşavirlik büroları: Son zamanlarda özel şirketlerde, işletmelerden gelen talepler doğrultusunda, kişi başvurularını alarak örgütlere işgören bulmaktadırlar. Genellikle yönetici düzeyinde personel bulma yöntemi olarak kullanılmaktadır.
- Eğitim kurumları: İşletmelerin eğitim kurumlarına başvurarak ihtiyaçları doğrultusunda personel edinme yöntemidir. Sayıları artan turizm eğitim kurumları önemli bir insan kaynağı oluşturmaktadır. Konaklama ve yeme-içme işletmelerinin günümüzde sıkça başvurdukları önemli bir yöntemdir.
- İşgören kiralama İşgörenlerin kiralama şirketlerinin personeli olarak talepte bulunan işletmelerde istihdam edilmeleri yöntemidir.
- İnternet: Hızla gelişen internet sayesinde yapılan başvurular ve talepler sonucu personel bulma yöntemidir. Web sitelerinde işgören arayanların ilanlarına-internet aracılığıyla başvurma, c.v. gönderme yöntemi olup hızla yaygınlaşmakta ve kullanılabilirliği artmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanırken bazı sakıncalar ile karşılaşılabilir. Dış kaynaklardan işgören bulmanın sakıncaları ise (Can,1998:112):

- Dış kaynaklardan yararlanma, işe alma, işe alıştırma ve eğitim maliyetlerini artırır.
- Dış kaynaklardan her zaman aranan niteliklerde işgören bulma mümkün olmayabilir.
- Dış kaynaklardan istihdam edilen işgörenin işe ve örgüte uyum sorunları ortaya çıkabilir.
- Turizm ve yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören bulma ve istihdam etmede çoğunlukla dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin yeni vizyon sahibi beyinlerin örgütlere kazandırılmasında büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda monotonluğa girmiş işletmeye yeni heyecanlar ve yeni hedefler getirecek işletmede bulunamayan nitelikli işgörenin keşfedilmesini sağlayarak, işletmenin rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olur.

İnsan Kaynağı Seçimi

İnsan kaynağını bulma faaliyetleri sonucunda nitelikli adaylardan işe en uygun kişi veya kişilerin seçilme sürecidir (Yüksel ,1998:97). “Üzerinde titizlikle ve hatta objektif olarak durulması gereken bir süreçtir. Zira işgören seçme işinde objektif olmayı etkileyen bazı unsurlar mevcuttur”. Bunlar (Kozak, 1999: 23):

- İşgücü planları
- İş analizi
- Personel bulma aşamasına verilen önem
- Etik değerler
- Örgütsel engeller (Kozak ,1999:23)

Objektif olmayı etkileyen bazı unsurlara sahip olan işgören seçme süreci, aşama aşama yapılmalıdır. İşletmeler amaçları ve hedeflerine ulaşmak için insan kaynağı seçimine gereken önemi vermelidirler. .Zira nitelikli işgören istihdamı iyi bir insan kaynağı seçimi

planlama ve uygulaması ile gerçekleştirilebilir. Mamafih işletmeye nitelikli işgören bulup seçmek ilerde doğabilecek iş verimi ve kayıplarını önceden engelleme başarısını sağlar.

İşgören Seçme Süreci Aşamaları

Nitelikli işgören istihdamında çok önemli bir yere sahip olan işgören seçme süreci aşamaları, kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kozak, 1999: 24-26; Can,1998:114-122)

İş Profiline Çıkarılması:

Seçim sürecinde ilk iş olarak iş profiline çıkarılması gerekir. İşin gerektirdiği nitelikler hakkında bilgi sahibi olduktan sonra açık pozisyonlara hangi niteliklere sahip işgören ihtiyacını belirlemeye yarayan işgören sürecinin ilk aşamasıdır.

Ön Görüşme ve Başvuru Formu: Adaylarla yetkili kişiler arasında kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ön görüşme işleminden sonra kalan adaylara başvuru formu doldurulmak üzere verilir.

Sınav: Örgütlerin en çok başvurduğu yöntemlerden birisidir. Çok çeşitli amaçlara yönelik uygulanmaktadır. Birçok konuda işgören hakkında fikir veren bir araçtır. Turizm ve yiyecek-içecek işletmelerinde pek fazla uygulanmamaktadır.

Mülakat: Adaylarla işletme yetkilisi tarafından yüzyüze yapılan konuşmalardır. İşin türüne göre gruplandırılabilir. Turizm sektöründe; hazırlık, iletişim kurma, bilgi alış-verişi, sonuç ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Yararları olduğu gibi bazı sakıncaları da vardır.

Değerlendirme Merkezi: İşe seçilecek bireyin yeteneklerinin ölçülmesinde birçok farklı ve aynı zamanda birbirini tamamlayan tekniğin aynı anda kullanılmasıdır. Çoğunlukla yönetici düzeyinde işgören seçiminde tercih edilir.

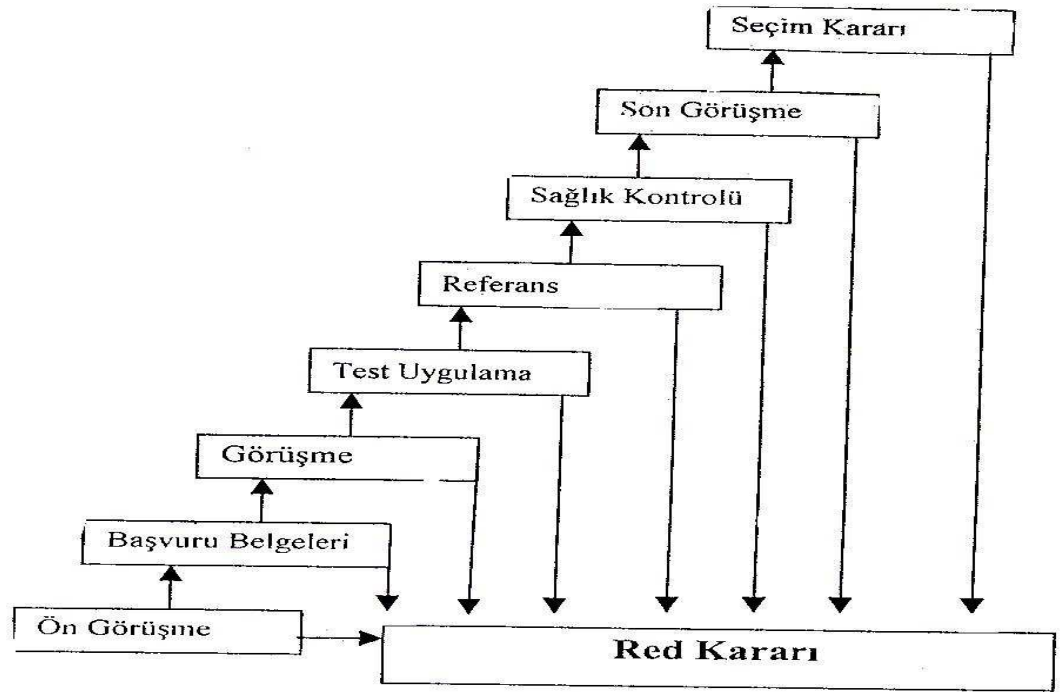
Referanslar: Uzun yıllar kullanılan en popüler yöntem olmuştur. İngiltere’de otel ve yiyecek-içecek işletmelerinin % 90’ını da bu yöntemden yararlanmaktadır.

Biografik envanter: Kişinin biografik envanterinin kullanımı yöntemi, kişinin geçmiş iş başarısını baz alarak gelecekteki başarısının tahmin edilmesinde kullanılır.

Yukarıdaki seçim yöntemlerinin kullanılmasında birçok değişik faktörün etkili olduğu bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 2000; Kozak, 1999:24-26 ve Can, 1998:114-122)

Şekil 14'te personel seçim süreci görülmektedir.

Şekil 14: Personel Seçme Süreci



Kaynak: Kavukçubaşı,(1988:113)

2.6.3.4. İşe Alıştırma ve Eğitim

İşe alıştırma ve eğitim; kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik yapmaktır. Eğitim kişinin kendi istek ve arzusu doğrultusunda kendi çabası ile gerçekleştirilebilir ve amaca ulaşır. Sürekli eğitimle işletme hedefleri doğrultusunda

işgörenlerin niteliklerini arttırarak, nitelikli işgören ihtiyacının karşılanmasını sağlamak mümkündür. Eğitim örgütlerin nitelikli işgören ihtiyacını karşılarken, örgütün hayatının devamlılığını sağlamada büyük rol oynar.

2.6.3.5. Motivasyon

Kişilerin belli bir amacı ve hedefi gerçekleştirmek üzere istekleri doğrultusunda davranmalarıdır (Çalık,1997:101).

Diğer bir tanıma göre ise motivasyon;’’ bireylerin değişik ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir’’ (Bingöl ,1997:259).

Motivasyon ile ihtiyaç arasında vazgeçilmez bir bağ olduğu düşünülmektedir (Çalık, 2003;103).

Maslow’a göre insan ihtiyaçları şu şekilde basamaklandırılmıştır (Kozak,1999:28).

1. Düzey: Fizyolojik ihtiyaçlar: Yiyecek, su, hava ve fiziksel rahatlık için gerekli olan her şey
2. Düzey: Güvenlik ihtiyaçları: Kendini güven, emniyet içinde tehlikeden uzak hissetmek
3. Düzey: Ait olma ve sevgi ihtiyacı: İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak
4. Düzey: Saygı ve takdir edilme ihtiyacı: Başarı konusunda yeterlilik, yetkinlik, benimseme, onur ve güçlülük arzusu
5. Düzey: Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere potansiyelinin ortaya çıkarılması

Nitelikli işgörenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, işine motive etmek için gereken politikalar geliştirilmelidir. Bu politikalar ücret, ödül v.b. olabilir. Geliştirilen politikalarla nitelikli işgörenin iş motivasyonu devamlı yüksek tutularak yüksek performans ve iş verimliliğinin sürekli olması sağlanabilir. Nitelikli işgörene çalıştığı işyerine ait olduğu

hissettirilerek motivasyonunun yüksek tutulup işletmeye bağlılık derecesi artırılarak üst düzey verim alınabilir.

2.6.3.6. İş Değerlendirme

Bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. Sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemleri kullanılır. ‘‘İş değerlendirilmesi sürecinde işveren-sendika ilişkileri, yasal konular, işletmenin büyüklüğü ve yapısı,yönetim stili,zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynar’’ (Ernst & Young,2002:210). Bu kapsamda iş değerlendirme çalışmalarının amaçları ve yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Can,1998: 208-209).

- Dengeli ve adaletli ücret sisteminin temelini oluşturur.
- Ücret belirlemede nesnellik ve tutarlılık sağlar.
- Personel güdülemesi ve verimliliğini artırır.
- Yönetim-işgören sendikası ilişkilerini geliştirir.
- En önemli gider kalemini oluşturan işgören giderlerinin planlanmasını ve denetimini kolaylaştırır.
- İşgörenin daha fazla ücret geliri kazandıracak işleri görmesini ve kariyerinde yükselmesi için kendini geliştirmesini ve güdülemesini sağlar.
- Tatminsizliğe, huzursuzluklara, yakınmalara ve düşük verime yol açan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörler gibi nedenleri saptamayı ve bu olumsuzlukların iyileştirilmesi için gerekli önlemleri belirlemede yardımcı olan verileri sağlar.

Nitelikli işgörenin diğer işgörenlerden ayrı tutulup hak ettiği ücret verilerek adaletli bir şekilde ücretlendirilmesi ve işgören verimliliğinin artırılması gerekir. Nitelikli işgörenin işletmede devamlı istihdamını sağlamada iş değerlendirme büyük bir öneme sahiptir. Zira işyerine uygun personel seçme başarısının anahtarıdır.

2.6.3.7. Başarı Değerlendirme

Her örgüt, işgörenle ilgili etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri vaktinde almak için, başarı değerlendirme sistemi kurmak zorundadır. Başarı değerlemesi; işgören niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istek performansını araştıran bir analiz tekniğidir. Yararları özetle şunlardır (Kozak ,1999:30-31);

- İşe uygun işgören seçmek
- İşgören başarısı ölçülerek, işten ayrılması veya terfi gibi kritik kararları haklı bir temele dayandırmak
- İşgören planlamasına temel oluşturmak
- Yönetim-işgören arası iletişimi geliştirmek
- İşgöreni olumlu veya olumsuz çalışmaları hakkında bilgilendirmek
- Ücretlendirmede temel oluşturmak ve başarıyı ödüllendirmek
- İşgörenin eğitim gereksinimini belirlemek

Başarı değerlendirmede; Sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım, zorunlu seçim, kritik olay ve test yöntemleri kullanılır. İşletmelerin nitelikli işgören bulma, istihdam etme ve bu kişileri elde tutabilmesi için iyi bir başarı değerlendirme sistemine ihtiyaçları vardır. Nitelikli işgörenin başarısı oranında ödüllendirilip, motivasyonunun ve performansının artırılması sağlanmalıdır. Zira ödüllendirme, nitelikli işgörenin yüksek motivasyon ve performansını etkileyen en önemli kriterlerden biridir. Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmetin yüzyüze yapılması hizmet kalitesinin artması açısından motivasyon performans ve ödül ilişkisinin önemini ortaya koymaktadır.

2.6.3.8. Ücretleme

İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biri, hem örgüt hemde işgöreni tatmin eden adaletli bir ücret sisteminin kurulması ve işletilmesidir (Can,1998: 231). ‘‘Personelin emeği karşılığı eşit ve hakça ücret isteği işletme açısından çok önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir’’ (Bayraktaroğlu,2003:151). Ücretlendirme yapılırken ücretlendirme amaçları

her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada ücretleme'nin amaçları kısaca şöyle özetlenebilir (Ernst & Young, 2002: 207):

- Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma
- İş verimliliğini ve işgören performansını artırma
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanma
- Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirme
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma
- Organizasyonun yapısını pekiştirme
- Organizasyonda ücretlendirme modeli oluşturma

Yiyecek-içecek işletmelerinde amaçlara ulaşmak için ücretlendirme yapılırken bazı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme hedeflerini gerçekleştirmede uyulacak ücretlendirme ilkelerini ise özetlemek gerekirse (Bayraktaroğlu, 2003:156-158);

- Eşit işe eşit ücret
- Dengeli ücret ilkesi
- Yükselme ile orantılı ücret ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Açık ücret politikası uygulanması
- İş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısının oluşturulması
- Nesnellik ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Uzlaşım ilkesi
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi

Yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgörenin yüksek motivasyon, performans ve veriminde ve hatta istihdamında önemli bir rol oynayan ücret şu öğelerden oluşur (Kozak, 1999: 33);

- Ana ücret: İşgörenin yaptığı işin objektif değerlendirilmesiyle belirlenen ücrettir.
- Fazla çalışma ücreti: Yasalarla belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı işe karşı verilen ücrettir.
- Primler: İşgöreni özendirme ücretidir.
- Hafta tatili ücreti: İş kanuna binaen hafta tatillerinde çalışılması karşılığı verilen ücrettir.
- Genel tatil ücreti: İş kanunu hükümlerince, işgörenlerin bayram ve genel tatil günleri çalışmalarına karşılık ödenen ücrettir.
- Yıllık izin ücreti: İş kanunu kapsamı gereği, işgörenin yıllık izin kullanamama sebebiyle ödenen ücrettir.

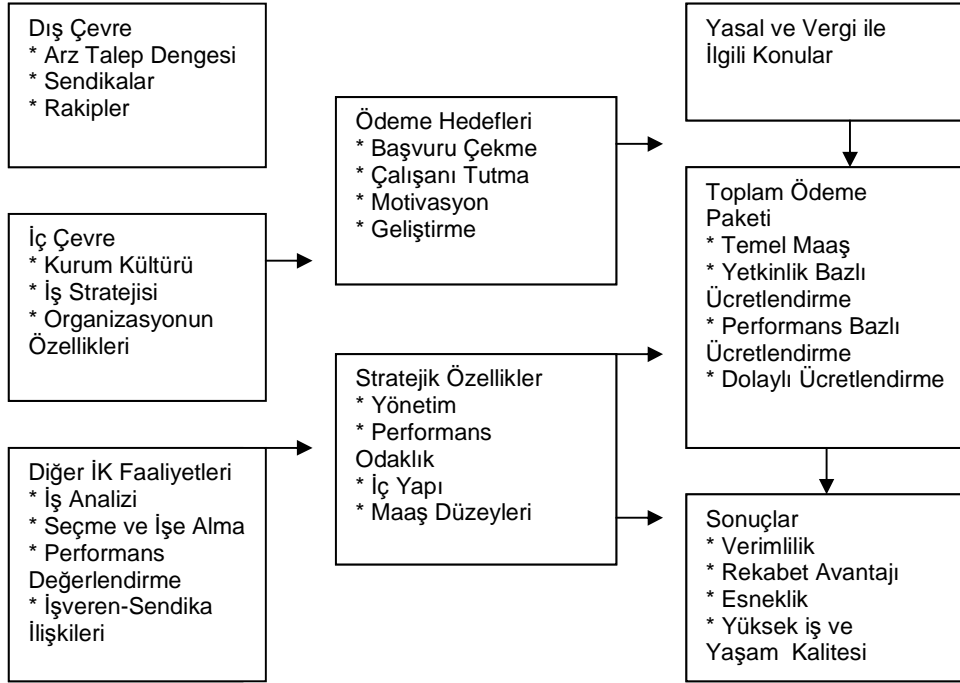
Konaklama ve yeme-içme işletmelerinde kullanılan farklı iki ücret sistemi mevcut olup, bu iki ücret sistemini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Sabit ücret sistemi; Müşteriyle karşılaşmayan işgörelere ödenen ücret sistemidir.
- Yüzde yöntemi ücret sistemi: Müşterilerden alınan yüzdelerle işgören ücreti ödeme sistemidir. Personel beklentilerini karşılayacak, işletmenin de giderlerini arttırmayacak şekilde dengeli ve adil bir ücretleme sistemi getirilmektedir (Boyacı, 1988-89:113).

Yukarıda kısaca açıklamaya çalıştığımız ücret nitelikli işgücü istihdamını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Doğal olarak işgören, niteliğinin karşılığını iyi bir ücret olarak almalıdır.

Şekil 15'te organizasyonda bir ücretlendirme modeli görülmektedir.

Şekil 15: Organizasyonda Ücretlendirme Modeli



Kaynak: Ernst & Young (2002: 208)

2.6.3.9. Disiplin

İşletmelerin hizmet üretimi ve satışı sürecinin aksamadan yürüyebilmesi büyük ölçüde işletme içi iş disiplinine bağlıdır. İşletme içi disiplin ise belirlenen kurallara harfiyen uyulmasını gerektirir. Bu kapsamda işletmelerde işgöreni tehditle doğru davranmaya zorlayan cezalandırıcı disiplin ve işgörenin kendi isteğiyle uyararak oluşturduğu cezalandırmayan disiplin türleri vardır. Disiplin örgütler için oldukça önem arz eden bir konudur. Çünkü disiplin ;

- İşgörenin işletme amaç ve hedeflerini bilmesi ve bunlara ters düşmesinin önlenmesi
- İşgören davranışlarının örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda olmasının sağlanması
- İş verimliliğinin ve yönetsel etkinliğin sağlanması konularına katkı sağlayan bir sistemdir.

“Örgüt içi disiplinin, önleyici, düzeltici, kademeli ve yapıcı gibi türleri de mevcuttur. İşletmeler kendi bünyelerine uygun türleri seçmek durumundadır. Örgütler uyguladıkları disiplin türüne göre aşağıdaki konulara dikkat etmek zorundadır” (Kozak ,1999:35). Bunlar;

- Kuralların uygulanabilir olması
- Uyulması beklenen davranışların nedenlerinin açıklanması
- Kuralların herkes için geçerli olması
- İşgörenin kazanım ve kaybedeceği konuların belirlenmesi
- İstismaların olmaması

İşletmelerde uygulanan disiplin türlerinin etki derecesinin göstergeleri vardır. Disiplin türünün etki derecesinin göstergelerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- İşgörenlerin işe düzenli devam etmeleri
- Üniformaların temiz ve sürekli giyilmesi
- Araç-gerecin bakım ve kullanımında dikkatli ve titiz davranılması
- Çalışma moral-motivasyonunun yerinde olması
- İş verimi ve kalitenin sağlanması
- Müşteri tatmininin artması
- Amirlerin emirlerini yerine getirmedeki istek ve arzu derecesi şeklinde sıralanabilir.

Yiyecek-içecek işletmelerinin verimli çalışmasında disiplinin var olması gerekir. Disiplini olmayan bir örgütün hedeflerine ulaşması pek mümkün değildir. Zira yiyecek-içecek işletmelerinin hizmet üretimi ve müşteriye sunumu disiplin sayesinde aksamadan yürür. Eğer hizmetin üretim ve satışı esnasında bir hata ve aksama olur ise bu hatanın bulunup çözülmesi disiplin sayesinde çok kısa zamanda yapılabilir.

2.6.3.10. Endüstriyel İlişkiler

Yiyecek-içecek işletmelerinde işgören verimliliği, öncelikle işgören-işveren ilişkilerinin sosyal barış ortamında gerçekleşmesine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 241-257).

Türkiye’de çalışma hayatı ile ilgili, işgören-işveren ilişkilerini düzenlemek, denetlemek ve sosyal güvenlik imkanını sağlamak, yaymak ve geliştirmek için Çalışma ve Sosyal

Güvenlik Bakanlığı kurulmuştur. Örgütlerde ise bu gibi düzenlemeleri uygulama görevi İKY'nin ilgi alanına girmektedir. Bu bağlamda İKY'nin yapacağı işler;

- Sosyal güvenlik
- İşçi sağlığı
- İş güvenliği
- Sendikalarla ilişkiler
- Toplu iş sözleşmeleri
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar
- Sosyal hizmetlerdir (Kozak,1999:35-36; Yüksel,1998:210-223)

Günümüzde işgörenlerin işletmelerde aradığı en önemli unsurlardan biri sosyal güvenlidir. Sosyal güvenlik nitelikli işgören istihdamını etkileyen önemli faktörlerden biridir.

2.6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Turizm endüstrisinin emek-yoğun özelliği, sektörde faaliyet gösteren işletmelerde insan faktörünün önemini artırmaktadır. Zira hizmeti üreten, sunan ve satın alan insandır. Hizmeti üreten ve satan insanı motive ederek performans verimini artırırken, hizmeti satın alanı da o ölçüde memnun etmek gerekir. Zira müşteri memnuniyeti global rekabet ortamında turizm işletmelerinin hayatını sürdürebilmesi için üzerinde önemle durulması gereken faktörlerden biridir. Son yıllarda turizm endüstrisinde yaşanan global rekabetin şiddeti turizm işletmelerini değişik risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bununla birlikte ulusal ve uluslar arası siyasi ve sosyo-ekonomik olaylar bu riskleri daha fazla artırmaktadır. “Bu ve benzeri olayları öngörüsüyle önceden sezip, negatif etkilerini bertaraf edici gerekli önlemler alarak işletmecilik başarısı sağlayacak en önemli etken insan kaynağı olan nitelikli işgörenlerdir” (Aytemiz, 2001:1).

Muhakkak ki geleceğin başarılı işletmeleri, kaynaklarını etkin kullanarak etkili sonuçlara ulaşan, verimli çalışan ve her şeyden önemlisi farklılığı yaratan, insan kaynaklarını değerlendirebilen ve rasyonel kullananlar olacaktır (Onur, 2007).

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler, insan kaynakları yönetimi politikaları doğrultusunda kalifiye işgörene yatırım yaptıkları oranda başarılı olma olasılıkları artacaktır (Aktaş ve diğ, 2002: 523). Turizm sektörü işletmeleri için iyi eğitilmiş, nitelikli, motivasyonu yüksek, bu sektörde çalışmaya istekli insan kaynağı oluşturmanın gereği ihmal edilemeyecek derecede öneme sahiptir (Ural ve Pelit, 2002:76). İnsan kaynaklarının niteliği, ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin tesbitinde kullanılan en önemli ölçütlerden biridir (Çakırer, 2002:208).

2.6.5. Yiyecek-içecek İşletmeleri Açısından İnsan Kaynakları Planlamasının Gereği ve Katkıları

Turizm sektörünün önemli kilometre taşlarından olan yiyecek-içecek işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını çağa uygun karşılayabilmesi işgören istihdamı ve planlaması ile doğru orantılıdır. Global rekabetin şiddetini hızla artırdığı günümüz dünyasında insan kaynakları planlamasının gereği ve katkıları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.(Karagöl, 2004: 42-43).

- Gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücü niteliği ve sayısı
- İnsan kaynaklarının rekabette avantaj sağlamada hedef ve stratejilere uygun geliştirilmesi
- İnsiyatif sahibi işgörenlere duyulan ihtiyacın artması
- İK planlamasında örgüt hedeflerine bağlı, doğru yer, doğru zaman ve doğru sayıda insan kaynağı oluşturulması
- Rekabet avantajı sağlanması
- Hizmet kalitesinin artması

İK planlaması ile yiyecek-içecek işletmeleri gelecekte ihtiyaç duyabileceği nitelikli işgörenlerin nasıl, ne şekilde istihdam edilebileceğini önceden belirlemeyi sağlar. İşletmelerin gelecekte meydana gelebilecek nitelikli işgören ihtiyacını zamanında gidererek, doğabilecek olumsuzluklar önceden tespit edilip gerekli tedbirler önceden alınabilir. Beklenmedik anda nitelikli işgören ihtiyacı doğmasına plansız yakalanacak yiyecek-içecek işletmeleri, iş kaybı, müşteri memnuniyetsizliği v.b. gibi olumsuz kayıplara maruz kalabilir. Böyle olumsuzluklar ise işletmeye yeni maddi ve manevi yükler getirirken,

işletme maliyetlerini yükseltir. Bu gibi olayların önceden önüne geçebilmek iyi bir İK planlaması ile mümkündür.

2.7. Yiyecek-İçecek İşletmeleri İşgören Eğitimi

Her türlü hizmet ürününün üretim ve sunumunu yapan, yiyecek-içecek işletmelerinin vazgeçilmez unsuru olan işgörenlerin eğitimi işletme amaçları doğrultusunda hayati bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda turizm eğitimini tanımını, önemini ve amaçlarını kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

2.7.1. Turizm Eğitimi, Tanım, Önemi ve Gereği

Toplumların gelişmişlik düzeyleri, o ülkenin eğitim düzeyi ile doğru orantılıdır (Erdoğan, 2002: 9). Bilinçli, planlı eğitim ve öğretim insanları yeniliğe ve ileriye götürür. Bu nedenle eğitim, insanı değişime yönelten bir kavramdır (Yimsek, 2002: 334).

Eğitime yapılan yatırım esas itibariyle insana yapılan yatırımdır. Bu meyanda eğitilmiş insan firmanın en zengin kaynağıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 110). İyi eğitilmiş insanların, ekonomik gereklilikler, kültürel ve manevi ihtiyaçlar arasındaki dengeyi kurma konusunda daha donanımlı olacakları aşikardır (Yimsek, 2002:332). Bir işletmeyi yaratan, canlı tutan ve varlığını sürdürmesini sağlayan en önemli unsur şüphesizki “insan”dır (Yazıcı, 2002: 407). Aynı zamanda “İnsana işletmenin en değerli ve önemli sermayesidir.” diyebiliriz. Bu kapsamda işgören eğitimi İKY'nin en temel işlevlerinden biridir (Sabuncuoğlu, 2000:110). Eğitime önem vermeyen örgütlerin global rekabet ortamında başarılı olmaları pek mümkün değildir (Bingöl, 1997: 177).

“Makro açıdan eğitim, toplumların yaratıcılığını rekabet ve verimliliğini artıran, kalkınması için ihtiyacı olan nitelik ve nicelik bakımından yeterli işgören yetiştiren, kişilere yetenekleri doğrultusunda gelişme imkanı veren etkili bir araçtır” (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

Toplumda eğitim yuvada başlar, okulda gelişir, uygulamada olgunlaşır ve gelişir şeklinde ifade edilebilir (Yerlikaya, 1992:443) . Eğitimi bireysel ve örgütsel açıdan ele almak gerekir.

Bireysel ve Örgütsel Açıdan Eğitim

Bireysel açıdan Eğitim:

İşgörenin performansını geliştirmeye yönelik bir süreçtir (Güzel, 2005: 99). Diğer bir tanıma göre; ''Amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmesini değiştirme ve geliştirme sürecidir'' (Yüksel, 1998: 178).

Örgütsel Açıdan Eğitim:

Örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 2005; 199).

Eğitim; kısaca bireyin davranışlarını, yetenek ve bilgisini, örgüt ve toplumun hedefleri doğrultusunda zamanın ihtiyaçlarına göre geliştirip şekillendirdiği süreç olarak tanımlamamız mümkündür.

Turizm Eğitimi ;

Turizm olgusunun ve turizm ekonomisinin ilgili kişilere öğretilmesi için yapılan faaliyetlerdir (Sarı, 2001: 11).'' Diğer bir ifadeyle turizm eğitimi, turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu kalifiye iş gücünün ve işletmecilerin yetiştirilmesine, toplumun turizm konusunda bilinçlendirilmesine yönelik davranış değişikliği oluşturma çabalarıdır '' (Hazar, 2002: 67).

Tanımların ışığında turizm eğitimini, turizm endüstrisini meydana getiren örgütlerin, global rekabette amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gereken sinerjiyi oluşturarak varlığını sürdürecekt işgören yetiştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Ülkeler, eğitim sistemlerini oluştururken ve yeni politikalar uygulamaya koyarken, artık daha global düşünmek ve global pazarda rekabet edebilecek 'nitelikli insan' yetiştirmek zorundadırlar (Çakırer, 2002: 208).

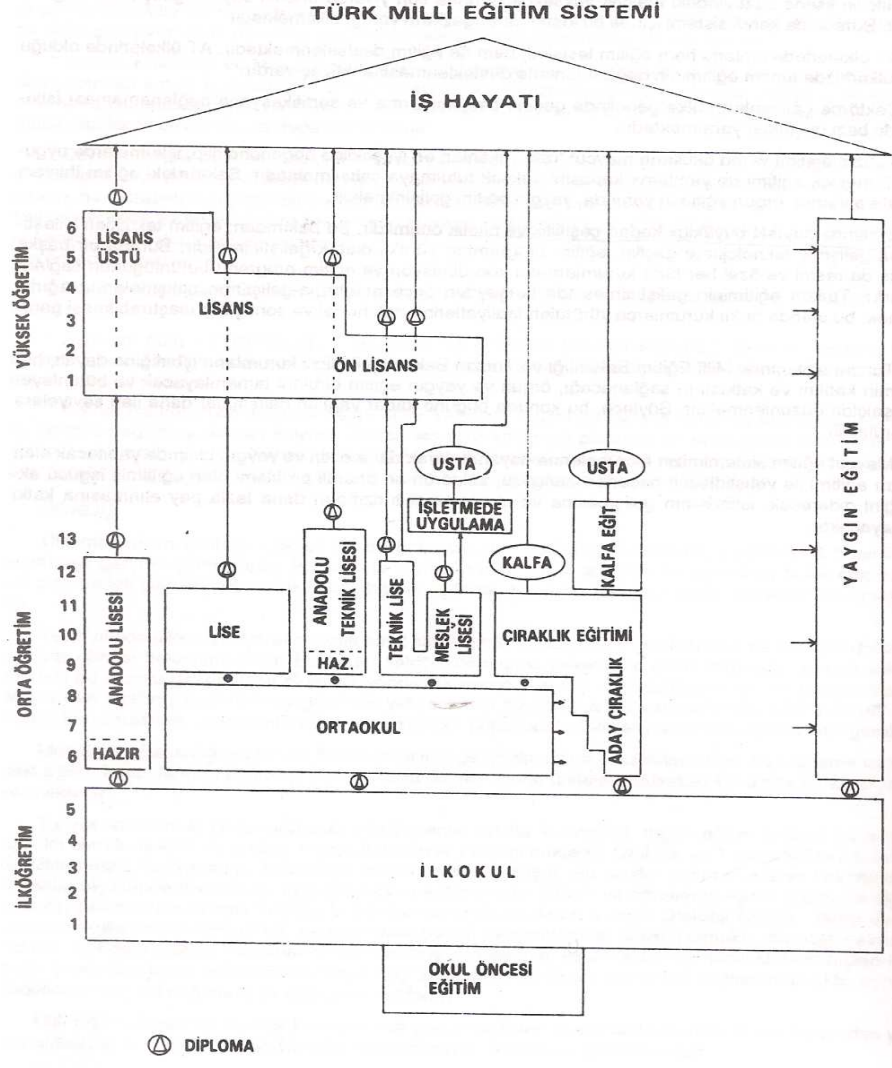
Ülkemizde ve dünyada hızla gelişen turizmden daha fazla pay alabilmek için eğitim ve öğretim sistemi çağdaş seviyeye yükseltilmeli ve çağın ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır (Çakırer, 2002: 219).

2010'lu yıllarda Türkiye'nin turizmde mucize yaratabilmesinin yolu, her alanda olduğu gibi, öncelikle eğitime ve bilgiye yapacağı yatırımlarla gerçekleşebilecektir (Özbay, 2002: 275). Bilginin elde edilmesi ve amaçlar doğrultusunda kullanılması ancak iyi bir eğitimle mümkündür. Bugün dünyanın elinde bulunan en önemli silah, en tükenmez gibi görünen kaynak bilgidir. Bilgi;'' güç, kuvvet, hayat ve paradır '' (Elgin 1992: 340).

Mesleki turizm eğitimi ise; turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu kişilere mesleki yenilikleri, mesleki bilgi ve becerileri kazandırmayı hedefleyen bir eğitim şeklidir (Erdoğan, 2002: 9).

Şekil 16'da Türk Milli Eğitim Sistemi görülmektedir.

Şekil 16: Türk Milli Eğitim Sistemi



Kaynak:Sevgi (1992 :36)

Turizm Eğitiminin Önemi

“Modern turizm anlayışında, müşteriye sunulan hizmet kalitesinin ve standardının yüksek olması, uluslararası turizmdeki en büyük rekabet şartlarından biridir “ (Sarı , 2005:15).

Global rekabetin şiddetini arttırdığı günümüzde, uluslararası turizmden alınan payın artırılması, yetenekli ve yeterli seviyede işgörenin varlığına, bu hedef ise eğitim ve öğretime bağlıdır (Bozok, 1991:72). Bugünün ve geleceğin dünyasında, uluslararası rekabetin ilk koşullarından birisi, kendini devamlı yenileyen bir eğitim sisteminin kaçınılmazlığıdır (Çetin,1992:65). Geleceğin acı sürprizleri ile karşılaşmamak istiyorsak turizm eğitimi konusuna bilimsel ve akılcı bir metotla eğilmek ve özel sektörün yaratıcı gücünden yararlanmak zorundayız (Orhan, 1992:330). Bu bağlamda turizmin geliştirilmesinde yapılacak büyük hamle ancak, turizmin mesleki eğitiminde sağlanacak başarı ile gerçekleştirilebilir (Gölpek, 1996: 46). Ancak turizm eğitiminde sayısal büyüklük kadar, çeşitlilik ve nitelik de çok önemlidir (Sevgi, 1992:35). Bu bağlamda İşgörenin mesleğe aday olarak girişinden başlayıp, meslekten ayrıldığı güne değin geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında etkin değişimler ancak “eğitim” yoluyla sağlanabilmektedir (Özdemir, 1994: 24).

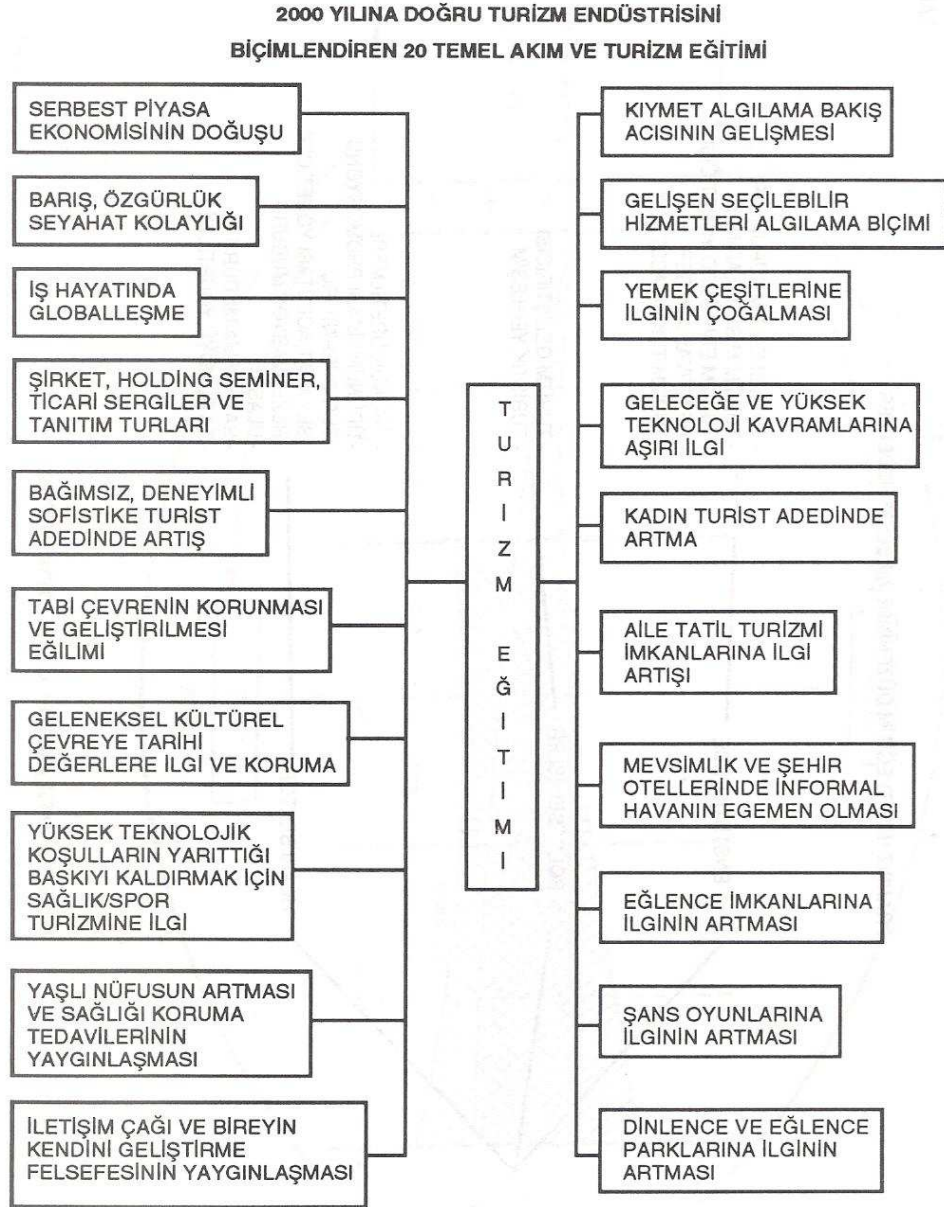
Turizm hizmetini veren, hizmet kalitesindeki en büyük pay sahibi işgörenin mesleki eğitimi son derece önem arz etmektedir (Sarı, 2001: 15). Çünkü sektörü ayakta tutan ve dış pazarlar ile rekabetini sağlayan en önemli etken kalifiye personeldir (İlgaz ve diğ; 2002: 385). Turizm ürünü ve ürünü oluşturan fiziki şartlar ne derece lüks olursa olsun işgören örgüt amaç ve hedeflerine uygun davranış sergilemediği takdirde o işletmede hizmetin kalitesinden bahsedilemez (Sarı, 2001: 15).

Turistler, parası ve zamanı daha fazla, zor tatmin olan, meraklı ve seçici bir yapıya sahip olmaktadır. Buna bağlı olarak kalite beklentileri artmaktadır. (Kantarıcı, 2004: 11) Hizmeti sunanın insan olması sebebiyle kaliteli hizmet sunumu için nitelikli elemanlara ihtiyaç olacaktır (Kaya, 2006: 303). Yeterli mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmayan işgörenle kaliteli hizmet üretilmez (Kaya, 2006:307). Kaliteli hizmet üretimi için daha etkin ve yaygın biçimde yapılacak olan turizm eğitimi ile yetiştirilecek becerili işgücü, sektörün en önemli sorunu olan eğitilmiş işgücü eksikliğini giderecek, istihdamın gelişmesine ve uluslar arası turizmden daha fazla pay alınmasına katkı sağlayacaktır (Sevgi, 1992: 35).

Bugün turizm endüstrisi, ülke ekonomisinde ve gelişiminde öncü bir rol üstlenmeye başlamıştır. Ancak vasıfsız bir işgücü ile gelişmiş bir ekonominin sağlanamayacağı da göz ardı edilmemelidir (Yalçındağ, 2007). Turizm sektöründeki başarının devamlılığı, ancak ve ancak her konuda ve her düzeyde iyi eğitilmiş personelle mümkündür (Boyacı, 1992:121). Bu nedenle hizmet endüstrisi olan turizmde eğitimin önemi büyüktür (Emekli, 2002: 107). Bilindiği üzere, bir ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınması turizm eğitime verdiği önem ve bilinçli yatırımlarla daha hızlı bir süreç içine girer (Yerlikaya, 1992: 441).

Turizm sektörünün yapısı gereği, insan gücüne dayanması ve diğer sektörlerle oranla otomasyona gitme imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle, eğitilmiş personele daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Çapar, 2002: 415). Bu bağlamda turizm sektörü kapsamındaki işlerde çalışacak her düzeydeki eleman için eğitim gerekli ve önemlidir (Çetin, 2002: 485).

Şekil 17: 2000 Yılına Doğru Turizm Endüstrisini Biçimlendiren 20 Temel Akım ve Turizm Eğitimi



Kaynak: Strondi, (1992: 264)

Turizm Eğitiminin Gereği

Yiyecek-içecek servisi insanları sohbete ve sosyalleşmeye götüren bir sanattır. Konuklar masanın güzel görünümü ile birlikte servis personelinin kültürlü, bilgili ve becerikli olmasından da zevk alırlar (Sökmen, 2003:131).

Yiyecek-içecek servisi, iyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından sevk ve idare edildiğinde hedeflenen sonuçlara ulaşabilecektir (Sökmen, 2001:1).

Bu yüzden eğitim görmüş, kaliteli personel hem mutfak hemde servis için zorunludur (Sökmen, 2003:102).

Eğitim; istinasız olarak hangi alan olursa olsun sektörün gelişme dinamiklerinden biri, belki en önemlisidir (Öztaş, 1995: 93).

Eğitim dolayısıyla yetişmiş eleman bir sektörün varolmasının, ayakta kalmasının temel taşlarından biridir (Öztaş, 1995:93). Yapılan araştırmalar insana verilen eğitim ve bireysel gelişim yatırımlarının, bir işletmenin hayatta kalma sürecini doğrudan etkilediğini göstermektedir (Akçay, 2002:461).

Emek-yoğun özellik arz eden turizm sektörü, ülke ekonomisinde istihdam yaratıcı özelliğe sahip, nitelikli işgücü istihdam etmek zorunda olan bir sektördür (Erdoğan, 2002: 11).

Gelişmekte olan ülkelerde eğitimsiz işgücünün yoğun olarak sektörde yer alması sebebiyle yeni teknolojilerin uygulanmasında zorluklar yaşandığı vurgulanmaktadır (Kılıç, 2000: 65).

Hizmet standardının yüksek tutulmasının gerektiği turizm işletmelerinde niteliğin önemli bileşenlerinden birincisi işgören niteliğidir (Erdoğan, 2002:11).

İşsiz genç nüfus alanında OECD şampiyonu (Sabah, 2007:12) olan ülkemizde bir yandan işsizlik büyürken diğer yandan ise nitelikli işgücü ihtiyacı sürekli artmaktadır.

Hizmet sektörünün vasıflı eleman ihtiyacının çok yüksek (Yenihaber, 2007: 6) olduğu Türkiye’de işgücü niteliği yükseltilmeli, eğitim-istihdam bağlantısı kurulurken (TİK, 2004: 36) eğitilmiş kişilerin daha fazla kazanç elde ettikleri unutulmamalıdır (www.dietuik.gov.tr.).

Bu bağlamda Türk gençlerinin, Avrupa’nın düşük ücretli hizmet sektörü çalışmaları olmamaları için kapsamlı bir eğitim reformu yapılması gerekmektedir (Sabah, 2006:19). Ülkenin kısıtlı kaynaklarının, sınırlı sayıda öğrencinin yararlandığı Anadolu ve fen liseleriyle üniversitelere kaydırılması işsizlik, verimsizlik ve düşük hayat standardı gibi sonuçlar doğurduğunu tespit eden OECD; raporunda Türkiye’yi desteklemek için eğitim reformlarına ihtiyaç olduğunu ifade ederek, sistemin değiştirilmesini önermektedir (Bugün, 2007:7).

Kısaca ‘‘fakiri okut işsizliği azalt’’ anlamı taşıyan rapor, eğitimin önemi ve istihdam etkisini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda eğitimsiz ve sağlıklı bir toplumun başarıya ulaşamayacağı unutulmamalıdır (Hürriyet, 2007: 25). Bunun için mesleki turizm eğitiminde stratejik politikalar geliştirilmelidir. Bu bağlamda mesleki eğitimde temel politika, turizm kesiminde çalışacak bireylerin nitelik ve niceliğinin ihtiyaçlara cevap verecek düzeyde olması yolundadır (Karakütük ve diğ., 1992:94).

Diğer bir ifadeyle eğitim; sektördeki mevcut eleman sorunlarına ve bu sektöre nitelikli personel yetiştirme konusuna gerçekçi yaklaşım ve köklü çözümler getirilmesini amaçlayan sağlıklı bir eğitim politikası şeklinde olmalıdır (Yaşaroğlu, 1992: 414).

Netice itibariyle turizmde insan ve işgücü eğitimi bir ayrıcalık arzeder (Hacıoğlu, 1992:94). Dünyanın gelişmiş ülkeleri arasında Türkiye’nin yerini alabilmesi için, eğitime, kaliteli ve kalifiye insan yetiştirmeye özel önem vermesi gerekmektedir (Manav, 2002:324). Kaliteli hizmet, iyi eğitim almış işgören tarafından yerine getirilebilecek bir unsurdur (Gökdeniz ve diğ, 2002: 343).

Bu nedenle konuklara en iyi hizmeti verebilecek nitelikli işgücünü istihdam etmek bir zorunluluktur (Mısırlı, 2002: 455). Böyle bir zorunluluğun yerine getirilmesi ancak iyi nitelikli bir eğitimle mümkündür.

2.7.2. Turizm Eğitiminin Faydaları ve Amaçları

Eğitimin faydalarının bilincine varmış ülkelerde, tecrübeli ve nitelikli elemanlar sayesinde tesis, iyi bir hizmet veya ürün vermek suretiyle büyük yararlar sağlamaktadır (Siva, 1992: 355) Bu bağlamda eğitimin faydaları sayılamayacak kadar çok olmakla birlikte işletmeye ve işgörene faydalarını iki grupta incelemek mümkündür (Aktaş, 2002:175).

Eğitimin işletmeye faydaları

- Adaptasyon ve öğrenme süratinde artış
- Bozulma ve kırılmalarda azalma
- Hizmet kalitesinde artış
- İş kazalarının sayısında azalma
- Üretimde artış
- İşgören devir hızında azalma
- İşgörenlerin işe devamsızlığında azalma (Aktaş , 2002:176)
- Hatalarda azalma (Sabuncuoğlu, 2000:114)
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf etme
- Bakım onarım giderlerinde azalma
- İş metodlarında gelişme
- Daha az personelle çalışma
- Eğitilmiş ve üstün nitelik kazanmış personelin her sektörde olduğu gibi turizmde de istihdamını sağlama (Atayman, 1992: 445)
- Hizmet kalitesinin yükselmesi
- İş hacminin büyümesi
- Zaman, malzeme, para ve işgücü tasarrufu
- Verimliliğin yükselmesi

- Tesisin değerinin artması gibi faydaları vardır.

Eğitimin işgörenlere faydaları ise;

- Öğrenme gücü gelişir.
- İleriye dönük çalışmalar hızlanır.
- İşgörenin güven duymasını, ekonomik özgürlük kazanmasını ve gurur duymasını sağlar (Aktaş, 2002:176). (Sabuncuoğlu, 2000:115; Kaynak ve diğ, 2000:172)
- Terfi olanakları
- Hoşgörü kazanma
- İşbirliği ve dayanışma
- Yaratıcılıkta gelişme
- Ücret düzeyinde yükselme
- İş tatmini sağlama
- İşgücü piyasasında değer artışı

Eğitimin faydalarının çok fazla olduğu insanın niteliklerinin ancak eğitimle artırılabilmekte olduğu bilinmektedir. Nitelikli işgörenin niteliklerinin işin gereği artırılması ile isihdamı da yine eğitimle mümkündür.

Turizm Eğitiminin Amaçları

Turizmde amaca ulaşmanın yöntemi gerçekçi ve kaliteli bir eğitim yolunun benimsenmesi ile gerçekleşebilir (Yaşaroğlu, 1992: 414; Yimsek, 2002: 334).

Turizm eğitiminin sektörel amaçları şöylece özetlenebilir (Öztaş , 2002:93):

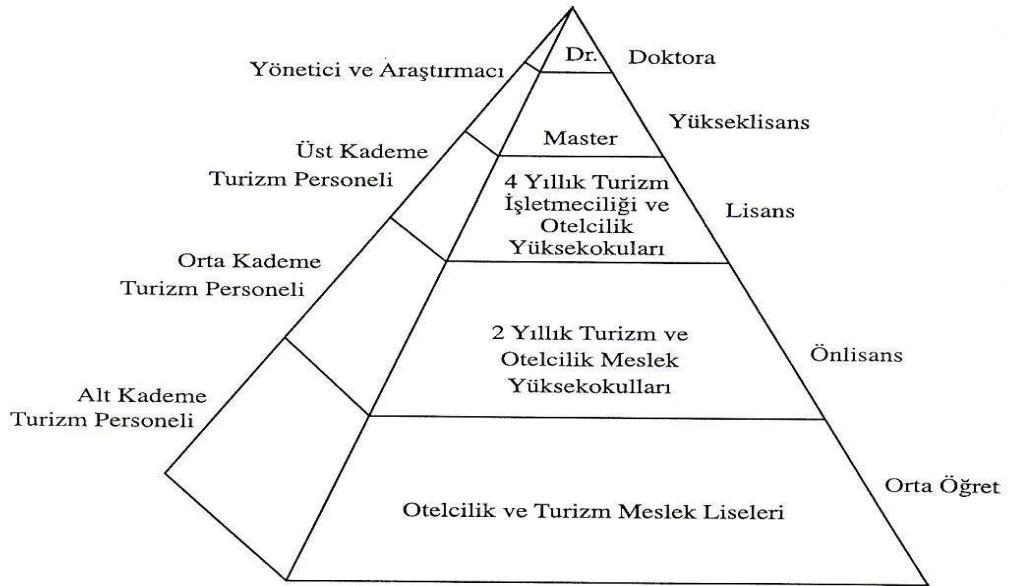
- Sektörü, nitelikli ve kaliteli personele kavuşturmaktır.
- Diğer sektörlerle olan işbirliğini vurgulamaktır
- Farklı toplum ve kültürlere hoşgörölü davranmaktır
- Turizm'in ekonomideki önemini belirtmek ve öğretmektir
- Toplumsal turizm bilincini geliştirmektir
- Turizmin beşeri özelliğini ön plana çıkarmaktır
- Turistik arzın korunması için gerekli unsurları öğretmektir

- Sektörün karşılaştığı problemlere objektif çözümler geliştirmek ve sonuçları kontrol etme yeteneği kazandırmak
- Kişilere mesleki formasyon kazandırmak (Sarı, 2001:12)
- Hizmet içi faaliyetleri geliştirmek
- Uluslar arası turizm hareketlerinden daha fazla yararlanmayı sağlamak
- Mesleki eğitim almış personel oranını yükseltmek (Aymanıuy ve Aymanıuy, 2002: 29)
- Teorik ve pratik entegre etmek

Hızla küreselleşen dünyada turizm işletmelerinin rekabet ederek hayatlarını sürdürebilmesi, nitelikli işgörenlerin istihdam edilmesiyle, işgörenlerin nitelik kazanması ise eğitimle mümkündür. Eğitimin amacı da nitelikli işgörenlerin örgütlerde daha fazla istihdam edilerek örgütlerin öğrenen organizasyonlara dönüşmesidir.

2.7.3. Turizm Eğitiminin Planlanması

Şekil:18 Türkiye’de Mesleki Turizm Piramidi



Kaynak:Gürdal (2002)

Eğitim piramidi çerçevesi içinde, sektörün her kademesine personel yetiştirmek için, öncelikle bir turizm eğitim planlanmasına ihtiyaç vardır. Bu eğitim planlanmasında (Timur, 1992: 48-49)

- Ek eğitim kapasitesi ihtiyaç bulunur.
- Bu tahminlere göre, personel ihtiyaç projekte edilir.
- Mevcut istihdamın durumu, kalite ve kantilesi belirlenir.
- Bu ihtiyaçın karşılanması için gerekli bina, donatım, öğretici ve eğitici planlanması yapılır
- Ülkenin turistik gelişme tahminleri yapılır.

İyi bir eğitim planlaması; turizm sektörünün ihtiyaç duyacağı işğörenin, nasıl, hangi departmana, ne kadar ve ne zaman yetiştirilmesi gerektiğini önceden planlayarak, gelecekte meydana gelebilecek mali kayıpların önlenmesinde önceden gereken tedbirleri almayı sağlayan, üzerinde önemle durulması gereken bir unsurdur.

2.7.4. Turizm Mesleki Eğitimi Planlanması

Mesleki eğitim bireylere çalışma hayatında gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim sürecidir (Ahipaşaoğlu ve diğ, 2002:139).

Başka bir tanıma göre ise, mesleki turizm eğitimi, turizmin her branşında görev alacak işğörenin yetiştirilmesine yönelik yapılan eğitimidir (Manav, 1992: 435).

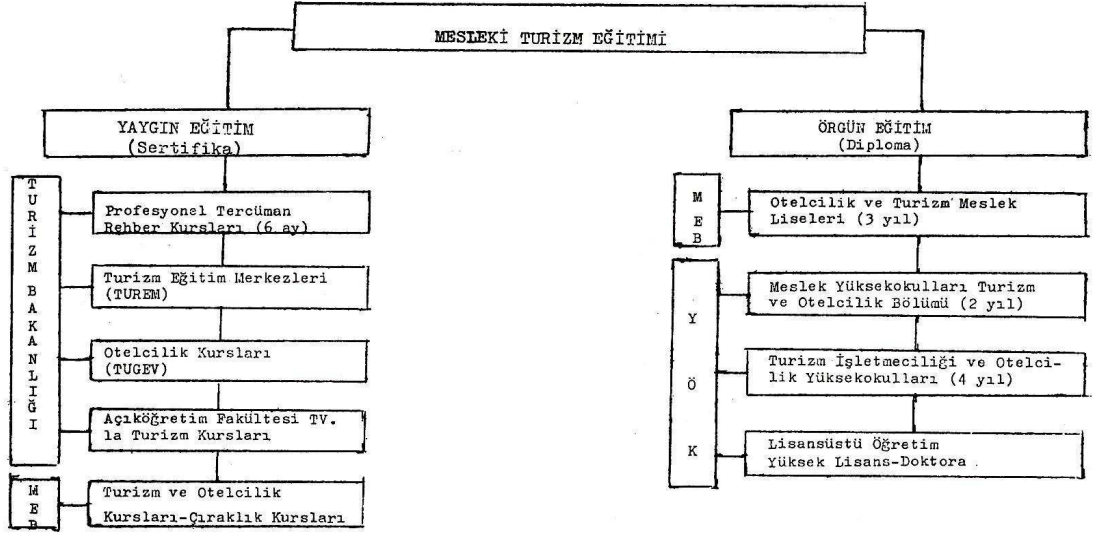
Diğer bir ifadeyle, turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu araştırma ve planlama çalışmalarını yapabilecek, işletmenin verimliliğini artırabilmek için yapılan eğitim öğretim çalışmalarıdır (Avcıkurt ve Karaman, 2002: 53).

Turizm meslek eğitiminin başlıca iki hedefi sektörün istihdam yapısı ve talebi dikkate alınarak branşlara ve kademelere göre (Ağaoğlu, 1992:305) turizm işletmelerinin ihtiyaç duyduğu her kademede nitelikli işğöreni yetiştirerek istihdam edilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin rekabet, verimlilik ve müşteri tatmininde en önemli

faktörlerden biri olan işgörene gerekli nitelikleri kazandırarak, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde her alanda olduğu gibi turizm sektöründe çalışanların eğitim düzeyi gelişmekte olan ülkelere oranla çok yüksektir. Eğitimin rekabette en önemli avantaj olduğu bilindiğine göre mesleki turizm eğitiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda gelişmiş ülkelere baktığımızda eğitilmiş işgücünün ve istihdamının yüksek olduğu, bunun neticesinde de işsizlik sorununun daha düşük seviyede yaşandığı görülmektedir. Yapılan bir çok araştırmaya göre mesleki eğitim seviyesi düşük olan ülkelerin işsizlik sorununun yüksek olduğu, hatta ülkelerin bir numaralı sorununu teşkil ettiği görülmektedir. Türkiye’de de mesleki eğitim seviyesi düşük vasıfsız insanlar arasında işsizlik sorununun çok yüksek olduğu görülür. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizmde de işsizlik sorununun bir numaralı çözümünün nitelikli işgören yetiştiren nitelikli mesleki eğitim olduğu son derece açıktır. Yiyecek-içecek işletmelerinin ulusal ve uluslararası çapta rekabet ederek hayatını sürdürebilmesi nitelikli işgören istihdamını sağlayacak işgörenlerin yetiştirilmesi ile mümkündür. Bunun için de her sektörde olduğu gibi nitelikli mesleki eğitim yiyecek-içecek sektörünün her aşamasında gerçekleştirilmelidir. Günümüzde Türkiye turizmine nitelikli personel yetiştirmek üzere kurulmuş birçok eğitim kurumu faaliyet göstermektedir (Tuna, 2002: 43; Boz, 2002: 149). Eğitim, iş hayatı öncesi ve hizmet içi turizm eğitimi olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Ağaoğlu, 1992: 305). Aşağıdaki şekilde mesleki turizm eğitimi görülmektedir.

Şekil 19: Mesleki Turizm Eğitimi Şeması



Kaynak:Hacıoğlu, (1989; 7)

2.7.4.1. İş Hayatı Öncesi Turizm Eğitimi

İş hayatı öncesi eğitim; işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgörenlerin yetiştirilmesi için, iş hayatından önce yapılan eğitimidir. Toplumsal düzeyde turizm eğitimi, genel turizm eğitimi, örgün ve yaygın eğitim olarak sınıflandırılabilir.

Toplumsal Düzeyde Turizm Eğitimi

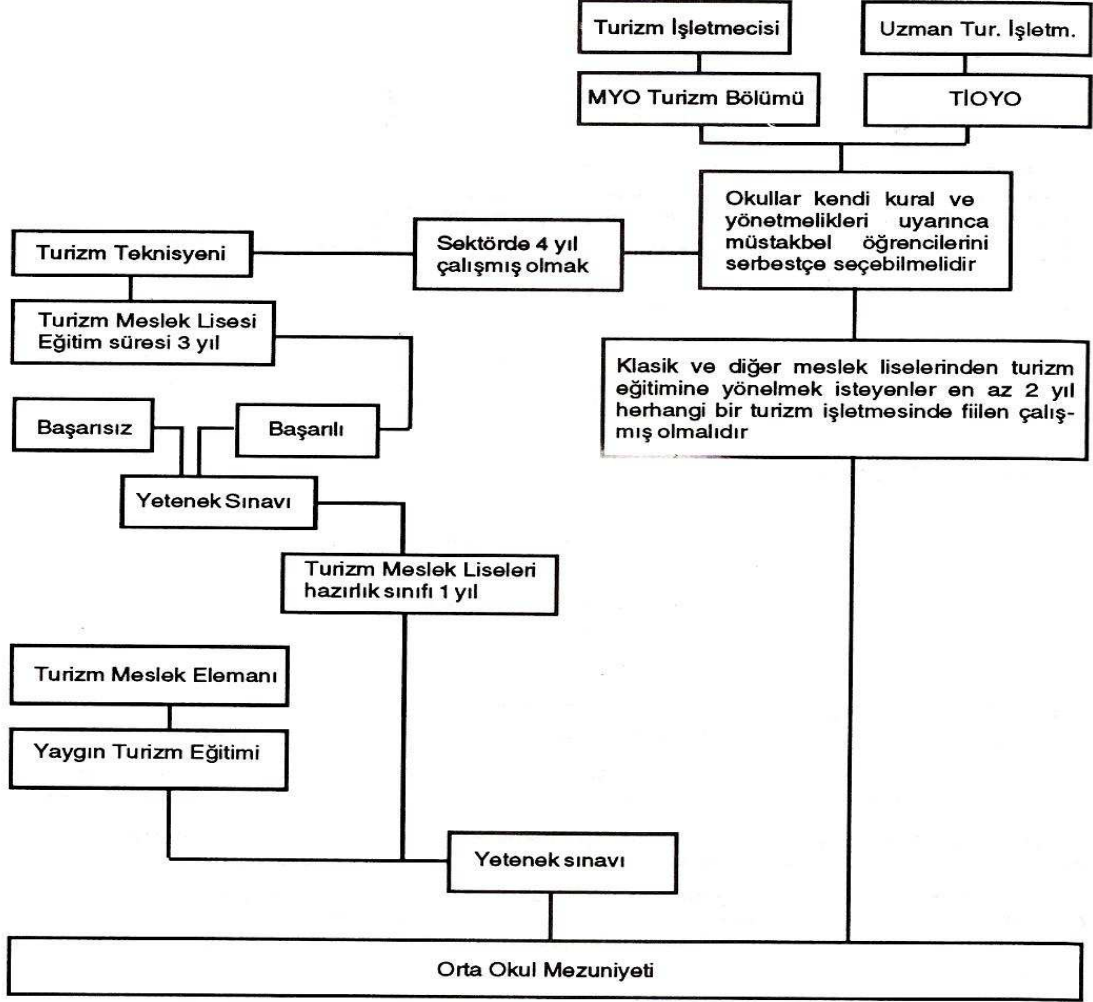
Toplumsal turizm faaliyetlerini dolayısıyla turizm bilincini arttırmaya yönelik eğitim çalışmalarıdır (Öztaş, 2002: 94). Bu çalışmalar bütün halkı içine alacağı bir bilinçlilik seferberliğidir (İlhan, 1992: 405). Bu seferberliğin toplumumuzdaki turizm bilincinin geliştirilmesine yapacağı yarar büyüktür (Pınar, 1992: 409).

Türkiye geleceğine yatırım yapmak için öncelikle turizmin ülke için önemini ve vazgeçilmezliğini Türk halkına kaliteli eğitim politikalarıyla benimsetmelidir (Manav, 2002: 324). Türkiye turizm potansiyeli çok yüksek değerlere sahip olmasına rağmen, çeşitli

nedenlerle bu potansiyeli gereği gibi kullanamamaktadır. Bu nedenlerden birisi de toplumsal düzeyde turizm bilincinin henüz yeterli düzeyde olmamasıdır. Bu bilinçsizlik gerek çevre kirliliği, gerek tarihi ve kültürel varlıkları koruma ve gerekse sektör çalışanlarına verilen değerde kendini göstermektedir. İyi düzeyde bir turizm eğitimi ile Türkiye için turizmin ne derece stratejik öneme sahip olduğu; hatta Türkiye'nin petrolü olduğu bilincinin tüm topluma öğretilmesi gerekmektedir. Zira turizm Türkiye'nin işsizlik, ihracat, döviz ihtiyacı, bölgeler arası ekonomik ve kültürel farklılıklarını ortadan kaldıracak en önemli unsurlardan biri, hatta birincisidir demek mümkündür. Nitekim dünya turizm talebinin gelişim trendi incelendiğinde, son yıllarda yöresel kültürel zenginliğe sahip yörelerin önem taşıdığı görülmektedir (Küçükaltan ve diğ., 2002: 299). Bu bağlamda toplumsal düzeyde eğitimin amacı; turizm bilincini artırırken, yaygın turizm eğitimiyle temel kaynakları koruyarak, dürüst hizmet vermenin ahlak ve terbiyesini öğretmek, hoşgörü ve konukseverliğe dayalı davranış biçimi oluşturmaktır (Yimsek, 2002: 331-332).

Halk eğitim merkezleri, kamu ve özel kuruluşlarının çeşitli eğitim programları yazılı ve görsel basının, belediyelerin eğitim v.b. çalışmaları toplumsal düzeyde turizmi teşkil eder. Aşağıdaki şekilde turizm eğitim sistemi görülmektedir.

Şekil 20: Turizm Eğitim Sistemi



Kaynak: Ağaoğlu, (1992; s: 312)

Genel Turizm Eğitimi

Genel turizm eğitimi, turizm eğitimi veren meslek okullarının dışında kalan diğer okullarda öğrenim gören öğrencilere, turizm bilincinin aşılmasını amacıyla 2-3 saatlik derslerle genel turizm eğitiminin verilmesidir (Kozak, 1992: 192). Toplumun özellikle de gelecek kuşakların turizm bilincinin geliştirilmesinde önemli bir argümandır. Gelecek kuşakların turizme bakışının istenilen yönde geliştirilmesini sağlar. Ayrıca turizmin gençlere sevdirmesi, turistik değerlerin önemi ve korunması genel turizmle öğretilir.

Örgün Eğitim

Örgün eğitim, bir diplomaya yönelik okul eğitimidir. Turizm sektörünün her kademedeki ihtiyaç duyduğu nitelikli işgören yetiştirmede temel yapı taşlarından olan eğitim hizmet kalitesini ve verimliliği engelleyen sorunları çözülerek, örgün eğitimin geleceğin ihtiyaçlarına cevap verecek surette yapılandırılması, Türkiye'yi turizmde büyük hedeflere koşan söz sahibi ülkelerin arasına sokacak önemli bir unsurdur. Büyük hedeflere ulaşmak müşteri memnuniyetini ön planda tutan kaliteli hizmetten geçer. Müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet, rekabet üstünlüğü sağlar. Bilindiği üzere müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet ve bunların ürünü rekabet üstünlüğü, ancak nitelikli işgörenle elde edilir. Nitelikli işgören ise eğitimle mümkündür. İhtiyaç hissedilen orta ve üst kademe yöneticileri kaliteli örgün eğitimle yetiştirilir. Örgün eğitimin kalitesi örgün eğitimle yetişmiş işgörenlerin sektörde istihdamı ve tercih edilmeleri ile ölçülebilir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ve doğrudan turizm sektörüne yönelik eğitim-öğretim yapan örgün mesleki eğitim programları kısaca şunlardır (Külahçı, 1992:108):

Ortaöğretim Düzeyinde Mesleki Turizm Eğitimi

Turistik tesislerin ihtiyaç duyduğu orta kademe vasıflı insan gücü, Milli Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel müdürlüğüne bağlı,

- Otel ve Turizm Meslek Liseleri (OTML)
- Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri (AOTML)
- Anadolu Aşçılık Meslek Liselerinde yetiştirilmektedir (Çam, 1992: 101).

Gerek Otelcilik ve Turizm Meslek liselerinde, gerekse Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde, resepsiyon, servis ve mutfak bölümleri bulunmakta olup teorik dersler ile uygulamalı dersler zincirleme olarak birbirini takip etmektedirler.

Bu eğitim kurumlarında okuyan öğrenciler sektörün gereksinimlerine cevap verecek bilgi ve beceri ile donatılarak yetiştirilmektedir. Yapısı itibarıyla dinamik bir sektör olan turizm, aynı zamanda ekonominin diğer sektörlerinin de lokomotifidir. İstihdam ve ihracat içindeki

etkinliği yüksek olan sektörün çalıştırdığı personelin yeterli nitelikte olmaması ciddi sıkıntılara sebep olacak niteliktedir (Öztaş, 2002: 96). Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda elde etmeyi hedeflediği gelirlere ulaşması, yeterli bilgiye sahip, nitelikli alt ve orta kademe işğörenlerin sektöre kazandırılması ile mümkündür. İhtiyaç duyulan nitelikli alt ve orta kademe işğöreni yetiştirmek ise ağırlıklı olarak turizm liselerinin görevidir.

Turizm sektöründe görev yapacak orta kademe vasıfta işğücü, örgün eğitim sistemi içinde ağırlıklı olarak Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde yetiştirilmektedir (Sevgi, 1992: 34).

Ön lisans Düzeyinde Mesleki Turizm Eğitimi

Üniversitelere bağlı meslek yüksekokullarının bünyesinde yer alan bu programın amacı, turizm sektörünün gereksinim duyduğu orta kademe yöneticileri yetiştirmektir (Kozak, 1992:192). Turizm ön lisans kurumları eğitimi teknik düzeyde yapmaktadırlar.

Teknik düzeydeki turizm eğitimi, iki yıllık yükseköğretim şeklinde sürdürölmektedir (İslamoğlu, 1992: 60). İki yıllık yükseköğretim şeklinde eğitim veren ön lisans programları turizm sektörünün orta kademe işğören ihtiyacını gidermede büyük öneme sahiptir.

Lisans Düzeyinde Mesleki Turizm Eğitimi

Turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu yönetim, araştırma, planlama v.b. hizmetlerini yerine getirecek personelin yetiştirilebilmesi için üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren dört yıllık eğitim süresi olan okullardır (Sevgi, 1992: 27). Üst kademe eğitimi insan gücünün yetiştirilmesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokullarının temel amaçlarındandır (Avcıkurt ve Karaman, 2002: 53). Üst kademe nitelikli işğören ile Türkiye turizm işletmelerinin küresel pazarda önemli paya sahip olmaları kaliteli lisans düzeyinde mesleki turizm eğitimi ile mümkündür.

Yüksek Lisans ve Doktora Düzeyinde Mesleki Turizm Eğitimi;

Bu programların birinci amacı, akademik düzeyde eğitim veren yüksekokulların ihtiyacını karşılamak, ikincisi de makro açıdan ölkemizde gereksinim duyulan araştırma, geliştirme

ve planlama faaliyetlerinin yürütülmesine katkıda bulunmaktır (Kozak, 1992: 193). Yüksek lisansla kişiler sektördeki gelişmeleri yakından takip etme imkanı yakalamaktadırlar. Sektördeki gelişmelerden haberdar olan, geleceğe dönük, öngörü sahibi yöneticiler istihdam eden turizm işletmeleri, küreselleşen dünya turizm pazarında önemli kazanımlar elde edecek birikime sahip olurlar. Böyle bir birikim, işletmelerin pazar payının artmasını sağlarken, işletmenin ömrünün daha uzun olmasında önemli bir etkidir.

Turizm sektöründe mezun olacaklara özel yetenekler kazandırmaya yönelik olan yüksek lisans programları, öğrenen organizasyonlar olarak sektörle iç içe faaliyetlerini devam ettirdiği sürece beklenen hedeflere kolayca ulaşacaktır (Demirkol, 2002: 97-98).

Yaygın Turizm Eğitimi

Örgün eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınan, onun yanında veya dışında verilen sertifikaya yönelik faaliyetleri kapsayan (Sevgi, 1992: 21) yaygın eğitim de özellikle ülkemiz için önem arzeden bir konudur (Küçükaltan, 1992: 381).

Yaygın eğitimle, kurslar şeklinde düzenlenen programlarla işgücünün bir mesleğe hazırlanarak iş veriminin yükseltilmesi, yeni teknolojilere uyumunun sağlanması amaçlanmıştır (Sevgi, 1992: 24). Yaygın turizm eğitiminin diğer bir amacı da ihtiyaç duyulan bilgili ve yetenekli elemanların sektöre en kısa sürede kazandırılmasıdır (Kozak, 1992:192).

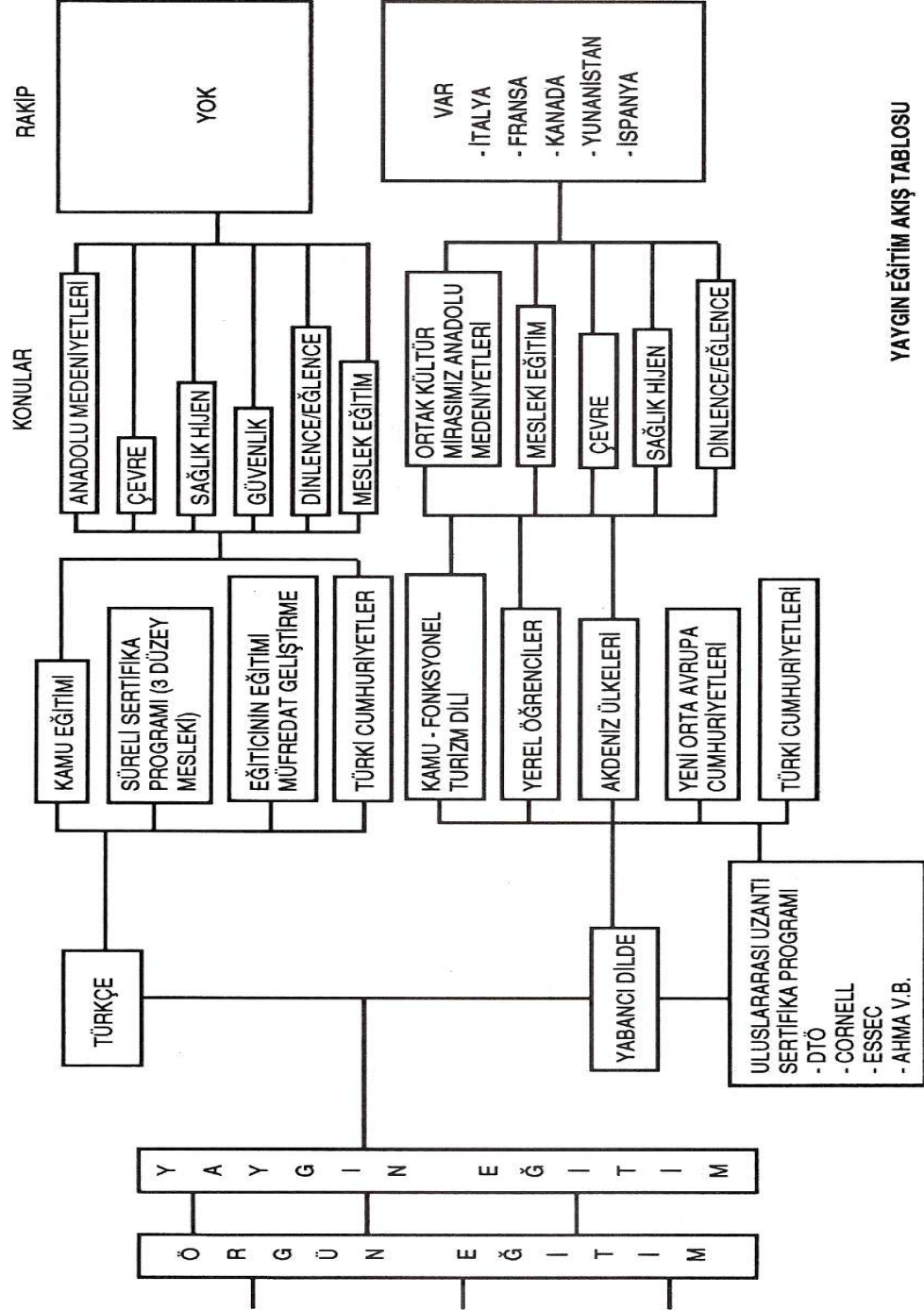
Örgün eğitim kadar, yaygın mesleki eğitim kapsamında bulunan çeşitli kurslarla mesleki temel turizm eğitimi verilmektedir. Bu alandaki kurslar, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Devlet Bakanlığı tarafından düzenlenen ve/veya desteklenen 4-6 aylık uygulamalı olup, (Külahçı, 1992:107).geçmiş yıllarda OTEM, halen TUREM'lerde yürütülen faaliyetleri ile TUGEV'in işbaşı eğitim kursları bunlara örnek olarak gösterilebilir (Timur, 1992: 49).

TUREM'ler çeşitli branşlarda ihtiyaç duyulan personele formasyon kazandırmak amacıyla 7 ay süre ile ön büro, servis, kat hizmetleri ve mutfak olmak üzere dört alanda programlar uygulamaktadır (Sevgi, 1992: 27).

Turizmi seven kişilere, bu ve benzeri sertifikaya dayalı kurslar vasıtasıyla sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikleri kazandırarak, kişilerin kalifiye işgören olarak turizmde görev alması sağlanmaktadır. Nitelik kazandırılarak sektörde istihdam edilen her insan, işsizlik sorununun azaltılmasında rol oynayan önemli bir eğitim faaliyetidir.

Aşağıdaki şekilde yaygın eğitim akış tablosu görölmektedir.

Şekil 21: Yaygın Eğitim Akış Tablosu



Kaynak: Strondi, (1992)

2.7.4.2. Hizmet İçi Turizm Eğitimi

Bir meslek adayının, mesleğe girişinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişiklikleri amaçlayan etkinliklerin tümüdür (Özdemir, 1992: 390).

Hizmet içi eğitimle çalışanların iş ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlarını olumlu yönde değiştirip geliştirmek, işe uyumunu sağlamak, geliştirmek ve çalışanları yönlendirmek amacıyla yapılır (Batman ve diğ., 2002: 446).

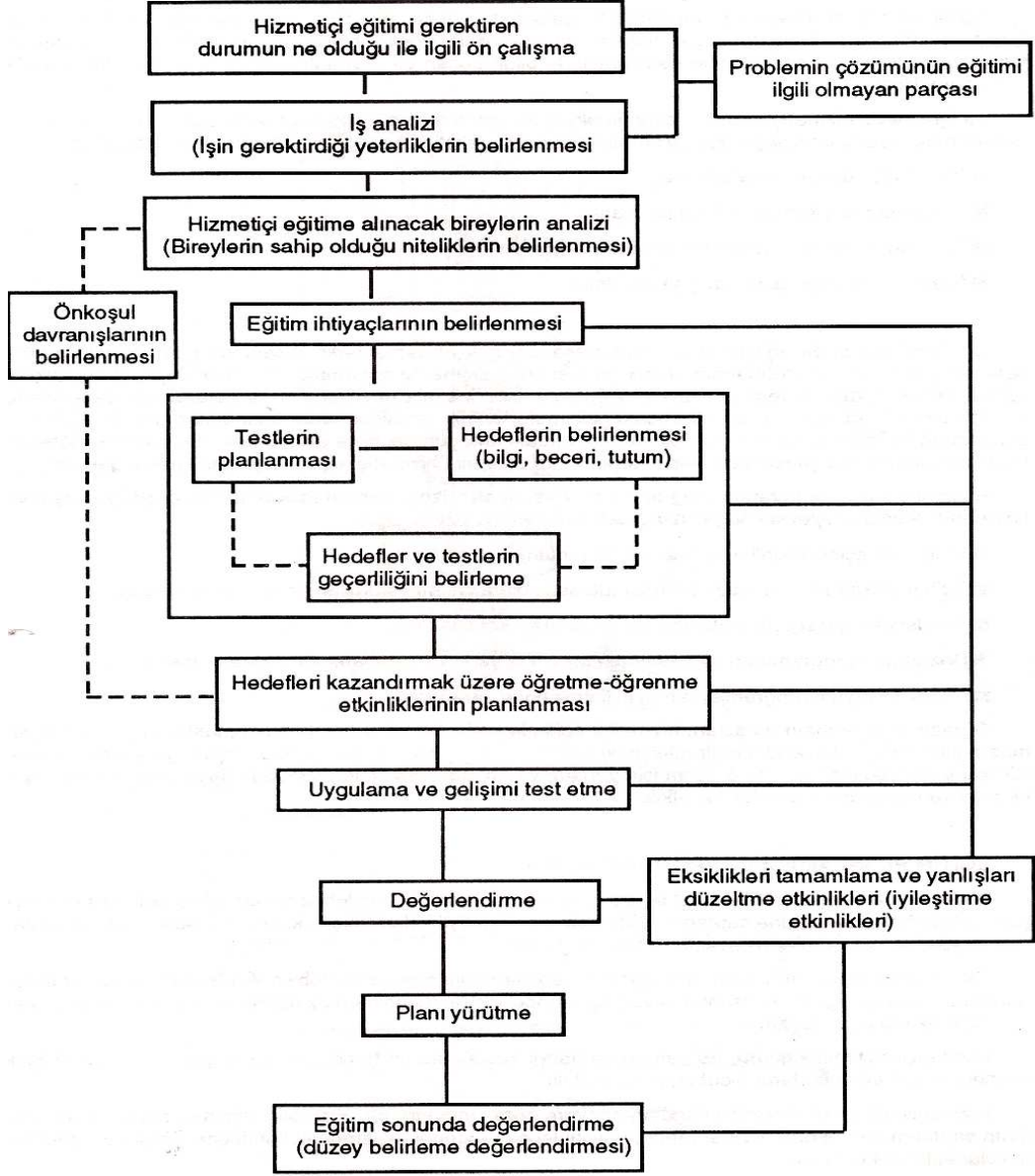
Meslekle ilgili yeni bilgilerin edinilmesi veya mevcut bilgilerin tazelenmesi ve (Özdemir, 1994:24) müşteriye kalite garantisi verilebilmesi, ancak işyerinde yapılan hizmet içi yaygın eğitimle mümkündür (Özaktaş, 1992:86). Hizmet içi eğitim uygulayan işletmeler, ne zaman ki öğrenen organizasyonlara dönüşür, hizmet içi eğitim yiyecek-içecek sektöründe nitelikli işgören istihdamında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Son derece büyük öneme sahip hizmet içi eğitim aşama aşama yapılmalıdır.

Bu kapsamda bir hizmet içi eğitim programında 4 aşama söz konusudur (Maviş ve diğ, 2002: 446). Bunları kısaca ifade edersek;

- Eğitim planlanması ve programlanması
- Personelin eğitim ihtiyacının tespiti
- Eğitimin uygulanması
- Değerlendirme şeklindedir.

Bunun yanında, MEB bünyesinde çıraklık eğitimi veren lise mezunları meslek eğitimi kapsamında turizm eğitimi mevcuttur. Her açıdan bakıldığında hizmet içi eğitim önemli yararlar sağlıyor.

Şekil 22: Hizmet içi Eğitim Programlama Süreci



Kaynak: Maviş , Kozak , (2002: 419)

Hizmet içi Eğitimin Yararları;

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet üretimi ve sunumu büyük önem taşıtmaktadır. Hizmet retim ve sunumunun en önemli unsurunun insan olma, hizmeti sunanın işletme hedefleri doğrultusunda nitelik sahibi olmasını gerektirir. Bu gereksinim ise hizmet içi eğitimin önemini ortaya koyar. Bu bağlamda hizmet içi eğitimin yararları kısaca aşağıdaki gibi maddeler halinde yazılabilir (Can ve diğ, 2001:114):

- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak
- Performans artışıyla çalışan güdülenmesini yükseltmek
- İşgöreni st kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak
- İş kazalarını, şikayetleri ve hataları azaltmak
- Örgüt yapısını esnek hale getirmek
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek
- Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak
- Verimliliği arttırmak

Hizmet içi eğitim, işletmelerin hedeflerine ulaşmada işgören niteliğini arttırmak, nitelikli işgören ihtiyacını gidermede kullanılan eğitim yöntemlerinden biridir.

Hizmet içi Eğitimin zellikleri ve İlkeleri

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde özellik ve ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir (Taymaz, 2002: 448-449). Hizmet içi eğitim özellik ve ilkelerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Uygulanacak ğretim yöntemi, amaçları, işgörenin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken ve plan hazırlanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir
- Eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir.

- Eğitim programları, iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.
- Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri hizmet içi eğitim gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde düzenlenir.
- Kurumlarda her alan ve kademede çalışan yetiştirilmesi için öğretim programları, bireyin birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.
- Programların uygulanması esnasında ve sonunda ölçme-değerlendirme yapılır. Sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılır.
- Personelin eğitim ihtiyacı, yetenekleri ve yeterlilikleri, öğrenim durumları, özgeçmişleri dikkate alınır.

Hizmet içi Eğitimin Gerekliliği

Bir otel işletmesinde hizmet içi eğitim gerekliliği sınırlı olmamakla birlikte (Örücü, 2002:431) aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Örgüt içi ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması
- İşin kabulünde ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmanın azalması
- Örgüt içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon aksaklıkları
- Moral bozukluğu sonucu güdülemenin zorunluluğu
- İşgörenler arası uyuşmazlık ve disiplin vakalarının artması
- İş gören hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmalarının artışı
- Etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlama güçlüğü
- Rakiplerin rekabetine karşı işgörenin uyanık olma gereği
- Yeni alınan işgörenin ortama ve işe uyum sorunu

Hizmet içi eğitim programları amaç ve koşullara göre işbaşı ve iş dışında uygulanır (Maviş ve diğ., 2002: 420)

İşbaşı Eğitimi

“Kabul edilebilir bir iş performansını sağlayacak önemli beceriler konusunda çalışanların eğitimi için en gerekli en yaygın ve en çok kabul gören metod, işbaşı eğitimidir” (Lee, 2002:139).

İşbaşı eğitimi; yeni veya deneyimsiz işgörenin, iş başında çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmeyi ifade eder (Özgen ve diğ., 2001:147).

İşbaşı eğitimi çalışma anında yapılan eğitimidir. İşyerinde veya yakın bir yerde iş devam ederken veya kısa aralarda verilen eğitimidir (Lee, 2002:139) .

“Turizm sektöründe sürekli eğitim kapsamında, işbaşı eğitimi ve eğitimcilerin eğitimine ağırlık verilmelidir” (Altıparmak, 2002:18). Her turistik işletme işbaşı eğitimi ile birer eğitim kurumu halinde çalışmalıdır (Yaşaroğlu, 1992:414).

İşbaşı eğitiminin bazı yarar ve sakıncaları mevcuttur. Bu yarar ve sakıncalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

İşbaşı eğitiminin yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kaynak ve diğ., 2000:191).

- İşbaşı eğitim daha az maliyetlidir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol ve benzeri giderler de ortaya çıkmaz.
- Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapıldığı için, öğretilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır.
- İşgören işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla bir aksama olmaz.
- Eğitimde, başka yerde öğrendiğini işte uygularken ortaya çıkabilecek olan adaptasyon sorunları pek görülmez.

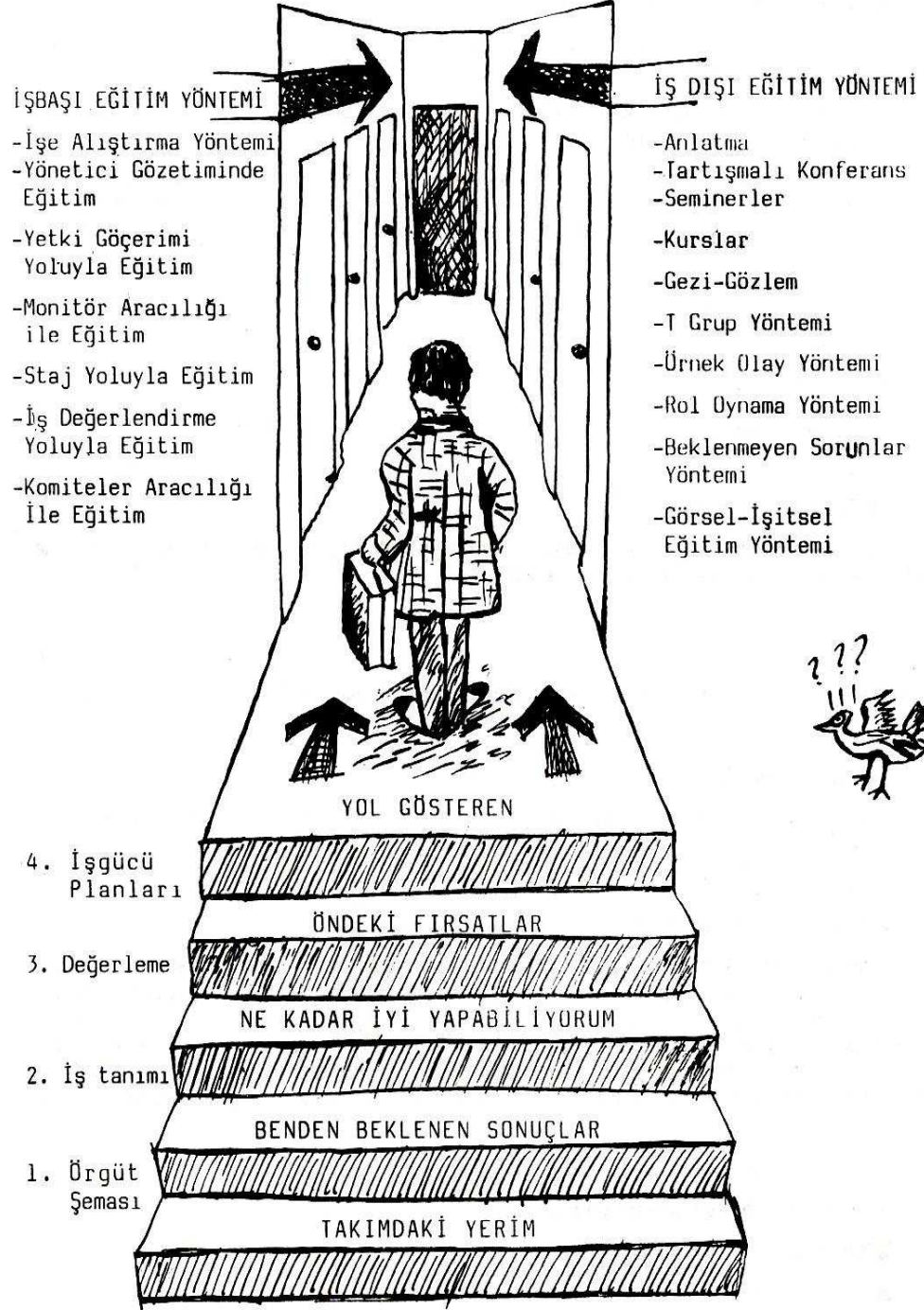
İşbaşı Eğitimin sakıncaları (Bingöl, 1997:193)

- Eğitimin gerçek iş ortamında yapılması nedeniyle deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilir.

- Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur.
- Özel eğitimciler istihdam edilemiyorsa, öğretim faaliyeti, ritimsiz ve savsaklanma şeklinde olabilir.
- Çeşitli sebeplerle yeterli zaman bulunmayabilir.
- Aynı anda çok sayıda personelin eğitilme imkanının yetersizliği v.b.

İşbaşı eğitim turizm ve yiyecek-içecek işletmelerinin çoğunlukla kullandığı eğitim yöntemleridir. İşbaşı eğitimi çeşitli yöntemleri içermektedir. İşbaşı yöntemlerini kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Şekil 23: Personel Eğitiminde Uygulanan Yöntemler



Kaynak: Maviş , (2005: 421)

İşe Alıştırma Oryantasyon Eğitimi

İşletmeye yeni gelen işgörenin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımasını için yapılan eğitimidir (Taymaz,1992: 448).

Oryantasyon eğitiminden beklenen katkılar (Sabucuoğlu, 2000:132):

- İşgören potansiyelinden en verimli biçimde yararlanma
- Örgüt kültürünün yeni işgörene aşılması
- İşletme ile ilgili temel ve genel bilgilerin verilmesi
- Yeni işgörene yeteneklerini gerçekleştireceği işi seçme imkanı verilmesi
- Sosyal kaynaşmayı sağlama
- İşin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarma
- İşe alıştırma eğitimi uygulanması
- İşgörenin eski deneyimlerinden en kısa zamanda yararlanma şeklinde ifade edilebilir. Turizm işletmelerinde genellikle uygulanan bir yöntemdir.

İş değiştirme Rotasyon Eğitimi

İşgörenlerin organizasyondaki farklı işlerin nasıl yapıldığını yerinde öğrenmesini sağlayan sistemli bir programdır. Eğitime katılanların farklı zaman dilimlerinde örgütün farklı bölümlerinde deneyim kazanarak öğrenmesidir (Güzel, 2005:119).

Rotasyonun yararları şöyle özetlenebilir (Sabucuoğlu, 2000:134).

- Takım çalışması etkinliğinde artış görülür.
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır.
- Sosyal bütünlük sağlanır.
- Kişilerin birbirlerine yedeklemesi sağlanır.
- Monotonluk duygusunun yok edilmesi sağlanır.
- Kişinin gerçek başarı alanları saptanır.

İşgören niteliklerini pozitif yönde etkileyen, turizm ve yiyecek-içecek sektöründe genellikle uygulanan önemli bir yöntemdir.

Yetki Göçerimi

Yetki göçerimi ile; (Aldemir ve diğ, 1998:139) Kişiyi örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü “yetki” verilir. Bu şekilde işgörenin gerekli olduğunda yetkisini kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. “Yetki göçerimi astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. Bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi yardımcı olması gerekir” (Sabuncuoğlu, 2000:131).

Staj yoluyla Eğitim

“İşgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma şartlarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir”(Güzel, 2005:119).

Diğer bir ifadeyle staj, bir kimsenin mesleki deneyimini artırmak için, geçici olarak bir kurumun değişik departmanlarında çalışarak geçirdiği devredir (Alemdar, 1992: 358).

Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, stajyer işletme tarafından ucuz yada bedava işgücü olarak algılanmamalıdır (Özkan,1992: 363).

Nitelikli ve belli bir yasal çerçevede gerçekleştirilecek staj, öğrencileri mesleklerine ve geleceğe uygun ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyi hazırlanmasını sağlayarak turizmin nitelikli işgörelene olan gereksinimini karşılamış olacaktır (Buluç, 1992: 367).

“Turizm eğitimi veren yüksekokullardaki öğrencilerin aldıkları eğitimin önemli bir tamamlayıcı unsuru, mezun olabilmeleri için yasal bir zorunluluk da olan yaz dönemi stajlarıdır” (Küçüktopuzlu, 2002: 335). Yaygın olarak turizm sektöründe uygulanmaktadır.

Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici, “her astın kendi işinde başarısını arttırmak için kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Yönetici astın yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratabilir “(Sabuncuoğlu, 2000:130).

İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Eğitilenlerin bilgiyi pasif olarak aldığı iş dışı yöntemleri ifade eder. Bu bilgi, problem çözme yöntemleri, verileri ve süreçleri içerebilir. Bu metotla amaç, işgörenlerin belirli bir süre için işlerinden ayrılarak işletme içinde veya dışında eğitilmeleridir (Güzel, 2005:115). İş dışı eğitim yöntemleri bazı yararlarla sahiptir.

Bazı yararları şu şekilde sıralanabilir (Kaynak, 2000:195);

- Kişi başkalarının deneyimlerinden de faydalanabilir.
- Maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitimidir.
- Bu yöntemle çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı görebilir.
- Eğitim rastlantılardan kurtulmuş olur.
- Konusunda uzman bir eğitici tarafından yapılması etkisini artırır.

Pek çok iş dışı eğitim yöntemi vardır. İş dışı eğitim yöntemleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- **Konferans:** Bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır (Bingöl , 1997:197).
- **Rol oynama:** Eğitilenler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Durumla ilgili bilgi eğitilenlere sağlanmaktadır. Belirli bir sorun gerçeğe yakın bir şekilde davranışa dönüştürülerek çözüm sağlanır (Özgen ve diğ , 2001:152).

- **Duyarlılık eğitimi T- grubu eğitimi:** Örgüt çalışanlarının birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir (Yüksel, 2003: 207).
- **Örnek olay yöntemi:** Bu yöntemle yöneticilik görevini üstlenen işgörenin, yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirmesi amaçlanır. Bu yöntemle kazandırılmak istenen yöneticilik özellikleridir (Aldemir ve diğ.1998:142).
- **Grup tartışmaları yöntemi:** Belirli bir konuda eğiticinin de yönlendirmesiyle öğrenenlerin karşılıklı bilgi ve fikir aktarımında bulunmalarıdır (Yüksel, 1998:185).
- **Seminerler:** İşletmeler genellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde veya dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminerlere göndererek bu yöntemden yararlanmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 137).
- **Kurslar:** Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarınıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla uzayabilir. Bunlar; işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, eğitimcilerin eğitimi, orta ve üst kademe yöneticileri düzeyinde kurslardır (Sabuncuoğlu, 2000:139-138).

2.7.5. Turizm Eğitiminin Sorunları

Türkiye için hayati derecede öneme sahip turizm endüstrisi üzerinde durulması gereken eğitim ve eğitilmiş personel sorunu büyük boyuttadır (Özdemir, 2002:127).

Türkiye'nin turizmde hedefine ulaşması için mevcut sorunlarını tespit ederek çözümlerini üretip uygulamalıdır.

Çağımızın nitelikli işgören ihtiyacı ile örtüşen, çağın gereği evrensel bilgi ile donanmış kalifiye eleman yetiştirecek şekilde organize edilmiş bir turizm eğitim-öğretimi ve istikrarlı bir turizm eğitim politikasına Türkiye'nin ihtiyacı vardır (Timur, 1992: 53).

Turizm eğitim sorunlarını kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Türkiye'de Önlisans ve lisans düzeyinde mesleki turizm eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının uyguladıkları eğitim programları, küreselleşme nedeniyle hızlı bir değişim sürecinde olan turizm sektörünün beklentilerine cevap vermemektedir (Kozak, 1992: 330).

Yapılan bir çok araştırmada mesleki turizm eğitimi almış personel ile ilgili atıl kapasitenin bulunduğu ve mezun olan oğrencilerin sadece % 15-20 sinin kendi branşlarında çalışabildikleri ortaya konulmuştur (Gürdal, 2002: 398; Birdir, 2002: 495-497).

Turizm sektöründe karşılaşılan en önemli sorunlardan birinin mesleki turizm eğitimi almış işgören sayısının azlığı olduğu belirlenmiştir (Haer ve diğ, 2002:401).

Ön lisans programları ölkemizdeki turizm eğitimi açısından önem arzetmesine rağmen MYO'ı iş hayatıyla düzenli bir işbirliği kuramamıştır. Araç-gereç-tesis, eğitim programları ve öğretim görevlilerinin yetersiz nitelikte olması gibi sebepler iki yıl süreli MYO'u mezunlarının istihdamını olumsuz etkilemiştir (şahin ve okumuş, 2002: 25; Kùlahı, 1992: 109).

Diğer sorunlar aşağdaki gibi özetlenebilir (şahin ve diğ, 2002: 24-25; Aymankuy ve diğ, 2002:40-41).

- Müfredat sorunları
- Uygulama laboratuvar yetersizliği
- Staj sorunları

Öneriler

- Kişinin kendini yenileyip geliştirmesine büyük katkılar sağlayan Yüksek lisans ve doktora eğitiminin teşvik edilerek işgören kalite ve seviyesinin yükseltilmeli
- Turemler'de verilen eğitimin diğer ölkelerdeki örneklere olduğu gibi tam başarılı olabilmesi için sektörle sürekli işbirliği içinde olunmalı (Lassagne, 1992:115).
- Turistik bölgelerde görevli çalışan, belli bir plan dahilinde turizm konusunda eğitimden geçirilmeli (Kùük Altan, 1992: 381)
- Hukuki statü oluşturulmalı (Aymankuy ve diğ, 2002 :40-41)
- Turizm eğitimcilerine yaz aylarında çalışma imkanı sağlanmalı
- Turizm bilim dalı olarak kabul edilmeli
- Eğitimcinin kaliteli eğitilmesi sağlanmalı
- Eğitimin niteliği artırılmalı

- Müfredat sektör ihtiyacını karşılayacak şekilde düzenlenmeli eğitim kurumları arasında müfredat birliği oluşturulmalı
- Uygulama laboratuvarlarına tüm Turizm eğitim kurumları kavuşturulmalı
- Staj sorunları giderilerek, öğrencinin mezuniyetine kadar uzatılmalı

2.8. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kariyer Yönetimi

2.8.1. Kariyer Tanımı

Kariyer;’’ seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir ‘’(Güzel, 2005:121).

Diğer bir tanıma göre ise kariyer; işgörenin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca ardarda kullanmasıdır (Kaynak ve diğ, 2000: 230).

Başka bir tanıma göre de kariyer;’’ kişinin yaşamını uzatan çalışmayla ilgili tecrübelerin motifidir ‘’(Noe, 1999: 334).

Kariyer birçok şekilde tanımlamakla birlikte kısaca, kişilerin iş hayatı boyunca arzu ettikleri meslek alanında deneyim ve beceri kazanarak ilerleme sürecidir (Uğur, 2003: 245).

’’İnsanların kariyer seçimlerinde yetenek, değer yargısı, ilgi v.b. gibi çeşitli içsel faktörlerin yanında; ekonomik, politik ve sosyo-kültürel yapı gibi çok sayıda dışsal faktörler de etkili olmaktadır’’ (Unur ve diğ, 2004: 391).

Turizm’de toplumların ve turizm eğitimi almakta olan gençlerin turizm sektöründe kariyere nasıl baktıklarını öğrenmek amacıyla yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarda; çeşitli sebeplerden dolayı, öğrenciler arasında turizm sektörü düşük statülü bir sektör olarak görülmektedir.

Yine aynı araştırmalara göre turizm, uzun süreli kariyer olanağı sağlayan bir sektör olarak görülmemektedir.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise öğrencilere göre sektörde çalışmak toplumda garsonluk mesleği ile eşdeğer görülürken, turizmde kariyer bunun gibi birçok olumsuzluktan dolayı çekici gelmemektedir (Unur ve diğ, 2004: 291-296).

Dolayısı ile sektörde kariyer fırsatı yaratılmaması nedeniyle turizm mezunu kişiler, üniversitelerde veya başka bir işletme dalında istihdam edilmeyi arzu etmektedirler (Demirkol, 2002: 90). Mesleki turizm eğitimi almış kişilerin diğer sektörlerde istihdam edilmeleri turizm sektörünün nitelikli işgören istihdam ihtiyacını arttırmaktadır. Bu nedenle işletmeler nitelikli işgören ihtiyacını sektörden gelmeyenlerle gidermeye çalışırken, rekabet gücünü kaybetmektedirler.

2.8.2. Kariyer Planlaması

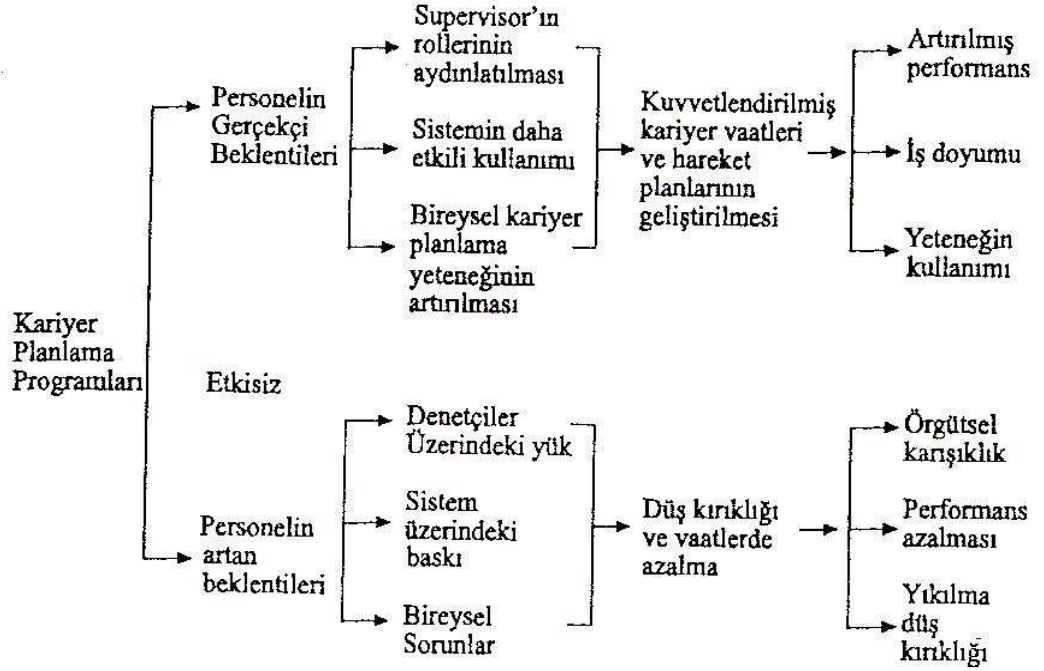
Bu süreç kişinin kariyerine yönelik arzu ve yeteneklerini karşılayabilmek için gerekli fırsatları sistematik bir şekilde karşılaştırma sürecidir (Karagöl, 2004:106) .

Diğer bir tanıma göre kariyer planlama, işgörenlerin mesleki yaşamlarını düzene koyma amacıyla yapılan planlara denir (Güzel, 2005:122).

Kısaca kariyer planlaması, “kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir” (Sabuncuoğlu, 2005:169).

“Kariyer tercihleri ve planlaması, kişinin öğrenci olarak örgüte katılmasını, deneyim kazanmasını, sorumluluklara sahip olmasını, orta yaş krizlerini, örgüte dikey ve yatay hareketliliğini, geri çekilme ve emekliliğini açıklar” (Aldemir ve diğ, 1998:169).

Şekil 24: Kariyer Planlamasının Personel Üzerindeki Etkisi



Kaynak:Tunç, (2001 :91)

2.8.3. Kariyer Planlamasının Önemi:

Kariyer planlamasıyla her bireyin kendini tanıyarak kimliğini oluşturmasına yardımcı olunmakta ve kişiliğini tamamlayarak motivasyonu artmaktadır (Tunç ve diğ, 2001: 64).

“Kariyer planlama bireyin bilgi, beceri ve ilgilerini güçlü, güçsüz yönlerini değerlendirmekte ve örgütteki yükselmesine ilişkin planlar yapmaktır”. (Tunç, 2001:61). Bu bağlamda sağlıklı bir kişi kendini yeniledikçe, kendisini geliştirme güdüsü doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da kariyerinde ilerleme ihtiyacı hissetmektedir (Tunç ve diğ, 2001: 64).

Zamanımızda büyük örgütlerde kariyer planlamanın önemi daha iyi anlaşılmıştır. “Eğitim seviyesi yüksek, nitelikli elemanların örgüt içindeki artan oranı, örgüt içi yükselme

fırsatları yaratılması, iş hayatının kalitesinin kişisel planlamayla orantılı artış göstermesinin nedeni olarak görülmektedir'' (Ataç, 1995:166).

2.8.4. Kariyer Planlamanın Amaçları

Teknolojideki gelişmeler, işin ve işgücünün niteliğindeki değişimler, kişisel istek ve ihtiyaçlardaki değişimler, örgütleri kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konusuna yöneltmiştir (Tunç, 2001: 61).

Kariyer planlaması kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir (Can ve diğ, 2001: 163).

Kariyer geliştirme programları, örgüt ile personelin istek ve ihtiyaçlarını uyumlaştırmak için belli bir amacı olan dinamik bir süreç olarak görülürken, buna göre kariyer planlamasının bireysel ve örgütsel amaçlarını açıklamak gerekmektedir (Tunç, 2001: 62).

2.8.4.1. Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları

Kariyer planlamasının bireysel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tunç, 2001: 62):

- İşgörenin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak
- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak
- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için personel gelişimini sağlamak
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasıyla performansın artırılmasını sağlamak
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak
- İş güvenliğini sağlamak

Nitelikli işgören doğası gereği kariyerini düşünmek zorundadır. Kariyer basamaklarında yükselirken elde ettiği gelirin de yükselmesi gerektiğini düşünür. Nitelikli işgören istihdamında kariyer önemli bir unsurdur.

2.8.4.2. Kariyer Planlanmasının Örgütsel Amaçları

Kariyer planlanmasının örgütsel amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Korunması gereken grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak, şeklinde belirtilebilir.
- İşgörenin iş tatmini ve huzurunu sağlamak
- İşgören devir-hızını ve maliyetini azaltmak
- Örgütsel sadakati sağlamak ve ait olma duygusunu geliştirmek
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak
- İşgören potansiyelini arttırmak
- İşgörenin tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak örgütün kendi amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak

Nitelikli işgören istihdam ederek işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için iyi bir örgütsel kariyer planlaması yapılmalıdır.

2.8.4.3. Kariyer Planlaması İlkeleri

Kariyer planlaması önemli ilkelere sahiptir. Gerek işveren gerekse işgörenlerin bu ilkeleri dikkate almaları gerekir. Bu bağlamda kariyer planlaması ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek ve diğ., 2004:96-97).

- Kariyer planlanmasının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ancak mevcut işteki yeterlilikler ve yetersizliklerin belirlenmesi ile mümkündür.
- Bireysel gelişim planları ile organizasyonel yedekleme planları arasında bağlantı kurulmalıdır.
- Geliştirilecek yeterliliklerin işin gereklerine yanıt vermesi gerekmektedir.
- Kariyer planlama görüşmesinin başarı ve uygulanabilirliği, tarafların görüşmedeki dürüstlüğü oranında gerçekleşeceği unutulmamalıdır.
- İşgören ve yöneticilerin, mevcut organizasyondaki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar olmaları gerekmektedir.
- Yöneticiler, yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını sürekli kılmalıdır.

- Çalışanlara yöneticileriyle yapacakları görüşmeler için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçlar sağlanmalıdır.
- Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturulmalıdır.
- İşgörenler ve yöneticiler, kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularını olduklarını unutmamalıdır.

2.8.4.4. Kariyer Planlamanın Örgütsel Faydaları

Kariyer planlaması nitelikli işgören istihdamında örgütlere bazı kolaylık ve fayda sağlar.

Kariyer planlamasının sayısız faydalarından bazıları (Aytaç, 1995: 48):

- İş sadakatini sağlamak
- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak
- Uluslar arası istihdamı kolaylaştırmak
- Örgütsel yedekleme
- Terfi edecek işgöreni belirlemek
- İşgören stoklarını azaltmak
- Örgütteki dikey ve yatay hareketi sağlamak
- Eşit işe eşit ücret
- Amaç belirlemeyi kolaylaştırmak şeklinde sıralanabilir.

2.8.4.5. Kariyer Planlama Teknikleri

Kariyer planlama çeşitli tekniklere dayanır. Örgütlerde uygulanan kariyer planlama teknikleri aşağıda kısaca sıralanmıştır (Şimşek ve diğ, 2004: 97):

- Kariyer yönetim programları
- Değerlendirme merkezleri
- Kendini geliştirme materyalleri
- Kariyer bilgi sistemleri
- Kariyer yolları keşfi
- Danışmanlık atölyeleri

2.8.4.6. Bireysel Kariyer Planlama

“Kişinin çalışma yaşamı süresince kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır” (Bingöl, 2003:250; Kaynak ve diğ., 2000: 244-245; Aldemir, 1998:168-169). Bireysel kariyer planlaması üzerinde durulması gereken aşamalara sahiptir.

Bireysel Kariyer Plan Aşamaları

Bireysel kariyer plan aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:150-151):

Kendini Tanıma-Keşfetme: Bireyin kariyer çalışmalarına başladığı aşamadır. Önce kendini anlamaya çalışır ve hangi işte başarılı olacağını belirlemeye çalışır. 20’li yaşların ortasında sona erer.

Kurma: İş aramayla başlar, ilk işe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünyayla tanışmayı içerir. Üç basamaklı bir merdivene benzeyen bir aşamadır. İlk basamakta kişi bireysel bilgi ve becerilerle kariyer amaçlarını belirler. İkinci basamakta belirlediği amaçlar doğrultusunda tüm gayretiyle işe sarılır. Üçüncü basamakta ulaştığı pozisyonları korumak ve kollamak için gerekli çalışmaları yapar.

Orta kariyer aşaması: Birey gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır. Artık bir uygulayıcıdır. Kariyerin son yıllarının yaklaştığı bir dönemdir. Birey açısından orta kariyer olgusunun sonlarına doğru üç olasılık vardır. Başarısını sürdürmesiyle gelişme sürecine geçer. İkinci olasılık kariyerde yükselmenin durduğu yaşam sürecine “Plato” geçer. Kariyer aşamasının sonlarında iniş ise gerileme sürecinin başlangıcıdır.

İşyerinde Kariyer Aşamaları

Kariyer planlama aşamaları şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2005:173; Tunç, 2001:64-65; Bayraktaroğlu, 2003:123).

Birinci aşama: Kişiler işyerinde görev alır.

İkinci aşama: Kişi kendisine karşı dürüst olarak yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmak zorundadır.

Üçüncü aşama: İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır

Dördüncü aşama: Tam anlamıyla gerçekçi kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

Beşinci aşama: Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işverenini yetenekleri konusunda ikna aşamasıdır.

Altıncı aşama: Kişinin kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki amaçlarını göz önünde bulundurduğu aşamadır.

Son aşama: Kariyerin gözde geçirilmesi aşamasıdır.

Kariyer Planlamada Birey Sorumlulukları

Kariyer planlamada birey bazı sorumluluklara sahiptir. Bu bağlamda kariyer planlama sürecinde bireyin sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Argon ve diğ., 2004):

- Uygulama: Kişi belirlenen ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusunda kariyer olanaklarının gerektirdiği şekilde faaliyet göstermelidir.
- Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi: Kişinin kurum içi veya kurum dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi durumudur.
- Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumu: Kişi, sahip olduğu özellikler ile kariyer olanakları arasında bağ kurmalıdır.
- Bireysel ihtiyaçlar ve amaçların belirlenmesi: Kişi, ihtiyaç ve amaçlarını kariyer olanaklarına ulaşmak için belirler.
- Bireysel değerlendirme: Kişinin, kendisinin eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi durumudur.

Birey sorumluluklarını bilmeli ve bu sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeye çalışmalıdır. Nitelikli işgörenin sorumluluklarını bilmesi ve gereğini yapması niteliklerinin normal bir sonucudur.

Kariyer Planlamasının Bireylere Faydaları

Kariyer planlaması bireye bazı faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tunç, 2001: 87-88):

- Personelin gereksinimlerini tatmin etmek
- İşgören devir hızını düşürme
- İşgören potansiyelini ortaya çıkarma
- Gelişmeyi kolaylaştırmak
- Gizliliğin azalması
- Terfi edebilir personel geliştirme

Nitelikli işgören işletmelerin kariyerine yapacağı pozitif katkılar oranında istihdam edilmeyi sağlayabilir. Kısaca nitelikli işgören istihdamında kariyerin önemli bir etken olduğunu, nitelikli işgörenin bunu dikkate alacağını söylemek mümkündür.

2.8.4.7. Örgütsel Kariyer Planlama

“Örgütlerde görev alan tüm işgörenlerin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu gereğidir. Örgütler yukarıya çıkacak bireyleri seçerek onlar için özel kariyer politikaları hazırlarlar” (Bayraktaroğlu, 2003:125).

İşletmeler içinde işgörenin girişten başlamak üzere yatay veya dikey yer değişimleri meydana gelebilir. Önemli olan ise bu değişimlerin işgörenin de katıldığı planlama süreci içinde belirli hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005:174). Yiyecek-içecek işletmelerinin kariyer planlaması yöntemlerini dikkate alması ve uygulaması işletmelerin nitelikli işgören istihdamında kolaylıklar sağlar. Örgütler nitelikli işgören

istihdamıyla vizyonunu geliştirme imkanını yakalar. Yeni vizyon işletmelerin rekabet üstünlüğü, müşteri memnuniyeti v.b. gibi avantajlar sağlamasını kolaylaştırır.

Planlama Sürecinde Örgüt Sorumlulukları

Kariyer planlama sürecinde örgüt sorumlulukları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Argon ve diğ, 2004: 252):

- İşgörenlerin kariyer yollarının tasarımının yapılması
- İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi
- Kariyer danışmanlarının görevlendirilmesi
- İleriye dönük olarak gereksinim duyulan insan kaynakları planlaması
- İşgörenlerin kariyer amaçlarına ulaşmada yetersiz kaldığı noktada eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

Örgütler sorumluluklarını yerine getirdiği oranda nitelikli işgören istihdam edebilme olanakları artar. Nitelikli işgören istihdamıyla da örgüt içi sorunlar ve maliyetlerde azalmalar başlar.

Örgütlerde Kariyer Planlamasının Önemi

Örgütlerde giderek artan şekilde kariyer planlamasına önem verilmesini Klinger (1979) beş nedene dayandırmıştır (Şimşek ve diğ, 2004:92). Bunlar:

- İnsan yeteneklerinin değerlendirilmesi
- İş tatmini ile üretkenliği arasındaki bağlantı
- Değişik vasıfta insana olan gereksinimlerin çeşitliliği
- Örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yaklaşma
- Motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin önemli bir hale gelmesidir.

Örgütlerin kariyer planlamasına gereken önemi vermesiyle işletme amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşırken, işletmenin sürdürülebilirliğini artırır.

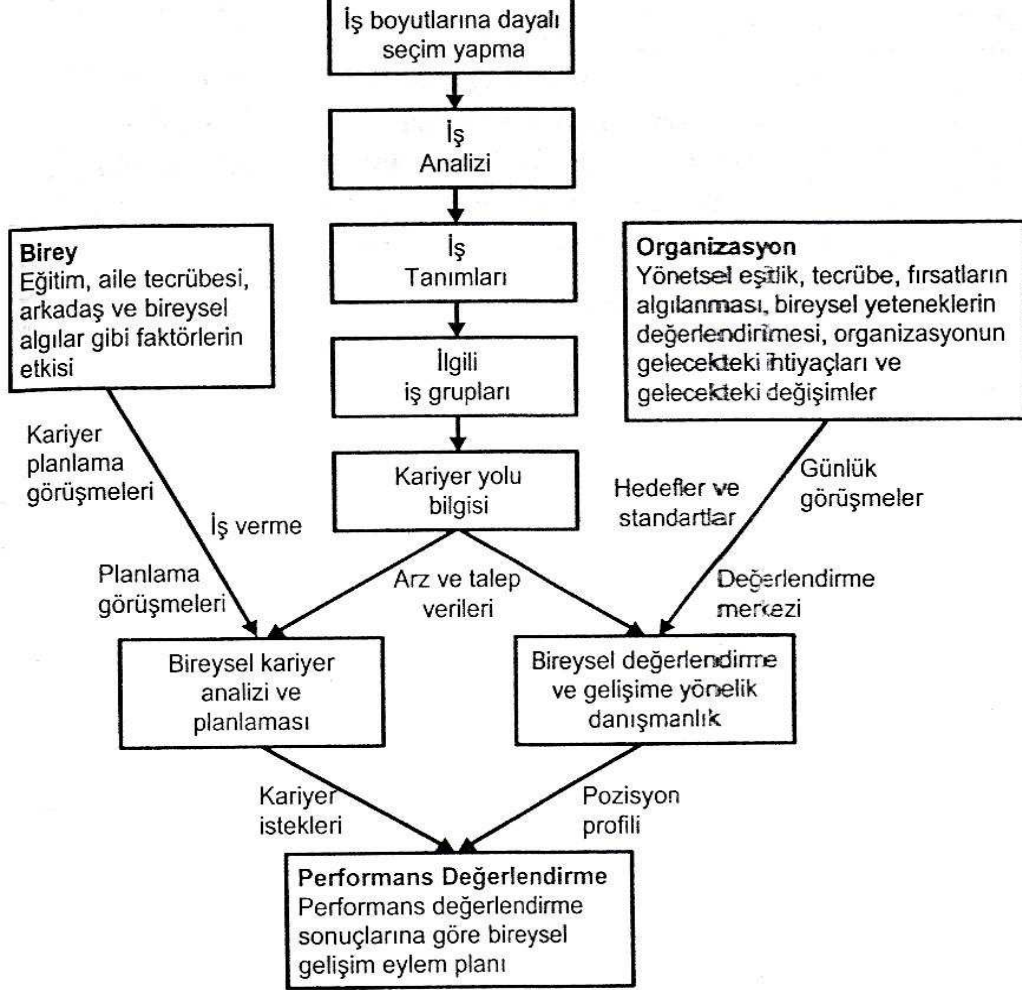
Örgütlerde Kariyer Yönetim Sistemi

İşletmelerde kariyer yönetim sistemi, bazı uygulamalardan oluşur. Bu uygulamalar kısaca şu şekildedir (Uğur, 2003:256-260):

- Kariyer patikası oluşturma
- İçeriden terfi
- Kariyer danışmanlığı
- Kariyer planlama grupları
- İş zenginleştirme ve iş rotasyonu
- Koçluk
- Becerilerin değerlendirilmesi ve eğitim

Kariyer yönetim sistemi işgörenlerin nitelik açısından sorun çözme, yeni fikirler üretme ve moral-motivasyonunu arttırmada işgöreni psikolojik olarak destekleyen önemli unsurlardan biridir.

Şekil 25: Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar



Kaynak: Sabuncuoğlu, (2005:175)

2.8.4.8. Kariyer Geliştirme

Kariyer planlarının gerçekleştirilmesi için öncelikle kariyer geliştirmeye ihtiyaç vardır (Aldemir ve diğ, 2001: 214).

“Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, temel görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme işlemidir” (Bayraktaroğlu, 2003: 126).

Diğer bir ifade ile; işgörenin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilme program, eylem ve faaliyetleridir (Karagöl, 2004:78). Bu programların etkili olabilmesi insana odaklı ve özendirici olmasına bağlıdır (Aldemir, 2001: 214).

Kariyer Geliştirme Programları, Yöntemleri

Kariyer geliştirme programlarını kısaca özetlersek (Aldemir, 2001:214-215):

- **Kariyer merkezleri:** Örgütte kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlar.
- **Kariyer atölyeleri workshops:** Kariyer sonu-emekliliğe hazırlık-kariyer ortası gibi atölyeler kurulabilir.
- **Alıştırma kitapları workbooks:** Bireyin kendi kendini yönetim aracıdır.
- **Kariyer rehberi:** Deneyimsiz işgörene, kariyer gelişimi ilerlemede yardımcı olan deneyimli kişidir.
- **İş zenginleştirme:** Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırma amaçlıdır.
- **Kariyer danışmanlığı:** Akıl hocaları olarak adlandırılan kişilerin himayesindekilere iş becerilerini değerlendirmeyi öğretirler.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Örgütlerin çalışanlara sunduğu her türlü eğitim ve gelişme fırsatlarını kapsar.
- **Kariyer planlama grupları:** Bazı öğrenme tekniklerinin kariyer geliştirmeye uygulanmasıdır.
- **İş rotasyonu:** İşgörenlerin örgüt içi yatay hareketini içerir.
- **Özel gruplar için programlar:** Emekliliği gelenlere, kadınlara v.b. uygulanan programdır.
- **Koçluk:** En yeni geliştirme tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar koçluk desteği devam eder.

- **Psiko teknik uygulamalar:** İşletmenin teknik ve sosyal yapısının bütünleştirilmesidir.

Kariyer Geliştirme Programının Amaçları

Kariyer geliştirme programının amaçları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bayraktaroğlu, 2003:126):

- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik tatminini arttırmak
- Öncelikle işletmenin verim kaybını azaltmak
- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak
- Kadınlara gelişme ilerleme fırsatı tanımak
- Kalitenin tanımlanmasında yardımcı olmak
- Örgütsel yeteneği geliştirmek
- Bireylere örgüt basamaklarındaki ilerlemeyi sağlamak
- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmaktır.

Kariyer geliştirme programları ile işletmelerin günün ihtiyaç ve şartları doğrultusunda işgören niteliklerinin gelişimi ve uyumu sağlanır.

2.8.4.9. Kariyer Yönetimi

İşgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve uygulama sürecidir. Kısaca (Aldemir ve diğ., 2001: 216) aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

Terfi: Psikolojik olarak bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme gereksinimlerini tatmin eder. İşgören seçimi kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır.

Transferler veya yer değiştirme: Örgütlerde işgörenlerin yatay ve dikey hareketidir.

İşten çıkarılma: Hem şirket hem de çalışan için olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde örgütler çeşitli programlar kanalıyla bu kişilere yardımda bulunurlar.

Emeklilik: Genellikle işgörenler emeklilik kararını kendileri verir.

Örgütsel yedekleme: Örgütsel yedekleme planlaması, işletme içi fırsat ve performans geri beslemesini sağlar.

Birçok örgütte kariyer yönetimi insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Bireysel ve örgütsel faydalar sağlar. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir (Bayraktaroğlu, 2003:128):

Bireysel faydalar:

- Çalışanların gerçekçi olmayan gizli beklentilerini açığa çıkartmak
- Düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek

Örgütsel faydaları:

- İşgören becerilerini ve hazır amaçlarını stoklamak
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhir etmek
- Olası kariyer tercihlerini yapmak
- Örgütsel değişmeyi kolaylaştırmaktır.

Kariyer yönetimi, işletmelerin nitelikli işgören istihdam edebilme imkanını artırır. Nitelikli işgören kendisi ve işletme çıkarları doğrultusunda üstün verimlilik sağlar. Bu da dolayısı ile işletmelerin karını, verimliliğini ve hayat süresini artırır.

2.9. Turizm Sektöründe İstihdamın Özelliği

Günümüzde Teknoloji devrimi hemen her sektörde otomasyona geçişi arttırıyor olmasına rağmen, turizm emek-yoğun özelliğini korumaya devam etmektedir.

Turizmin ağırlıklı olarak emek-yoğun özellik taşımasının, istihdamı olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Nitekim birçok ülke için turizmin istihdam özelliği hayati önem taşımaktadır. İspanya etkin iş gücünün % 11'i turizmde istihdam edilmekte, turizm istihdamından en büyük payı ise konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri almaktadır (Kozak ve diğ, 2001: 85).

Turizmin istihdam özelliğini ve boyutunu; Amerika'da sağlık sektöründen sonra 20,8 milyon işgücü turizm sektöründe istihdam edilmesi (Walker, 2001: 60) göstermekte olup, dünya toplam işgücü hacminin % 12'sinin turizmde istihdam ediliyor olması turizmin istihdam pozitif katkısının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Birçok ada ülkesinin istihdam verileri incelendiğinde ise "havaî, bahama v.b." turizmin istihdam olanağı sağlayan çok önemli bir sektör olduğunu görmek mümkündür. WTO'nun geleceğe dönük 2010-2020 projeksiyonları turizmin diğer sektörlerle nazaran daha hızlı büyüyeceğini göstermektedir. 2020 yılında dünya turizm hacminin 2 trilyon \$'ı aşacağını tahmin eden WTO, aynı zamanda Rusya ve Çin'in turizm sektöründe büyük gelişme göstereceğini tahmin etmektedir (Holloway, 2002: 380).

WTO'nun 2020 turizm projeksiyonu yabancı yatırımları ülkesine çekerek üretim üssü olan Çin'in, gelecekte turizm sektöründe de önemli ölçüde söz sahibi olacağını ortaya koymaktadır. İstihdam olayını Türkiye açısından değerlendirdiğimizde, Türkiye'nin nüfus artışı karşısında sürekli yetersiz kaldığı; fakat (Ç.G.R.;1994:5) her geçen gün artan bu istihdam sorununa turizmle çözüm getirebilmesi muhtemeldir. Dünyamızda artık birçok istihdam sektörü istihdam açısından önemini kaybederken, hizmet sektörü ön plana çıkmakta, bu ise turizmin gelişip yayılacağı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte sektördeki gelişmenin ancak nitelikli işgücüyle sağlanabileceğini söylemek olasıdır (Uslu, 1992: 463).

Bununla birlikte sektörde istihdam edilen nitelikli personel sayısında büyük bir mesafe katedildiğini söylemek mümkün değildir (Küçükaltan, 1992: 381).

Turizm sektöründe kalıcı ve büyük bir hamle yapabilmenin yolu, ancak mesleki eğitimden geçmiş nitelikli işgörenin istihdamından geçmektedir (Ahipaşaoğlu ve diğ, 2002:138).

Her geçen gün hızla gelişerek büyüyen turizm endüstrisi, istihdam yaratıcı etkisi, döviz gelirleri, dolaylı ihracat ve yarattığı ek gelirlerle ülke ekonomileri için, özellikle gelişmekte olan ülkeler için, büyük bir ekonomik öneme sahiptir (Çetin, 2002: 486).

Bu kapsamda gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye, eşsiz turizm potansiyelini çok iyi değerlendirerek, ülkenin en önemli sorunlarının başında gelen işsizlik, döviz sorununu çözmeye önemli bir aşama kaydedebilir. Böyle bir faaliyet ise ülke ekonomisinin gelişmesinde itici bir güç oluşturur.

Bilindiği gibi turizm; gerek konaklama-seyahat gerek yiyecek-içecek eğlence v.b. ve gerekse bölge halkının turizmden kazandığı geliri harcamasıyla bir ülkeye üç tip istihdam sağlar. Bunları kısaca ifade edersek;

2.9.1. Doğrudan İstihdam

Sektördeki tesislerde turistlere direkt hizmet sunan tesislerden, bu hizmetlerden harcamaları karşılığı yararlanan turistlerin, ihtiyaç, istek ve arzularının yerine getirilmesi için hizmeti sunan işletmelerde meydana gelen zorunlu ve direkt istihdamdır.

2.9.2. Dolaylı İstihdam:

Konaklama ve seyahat dışında turistlerin diğer bazı ihtiyaçlarını karşılayan yiyecek-içecek, eğlence, mahalli turlar, spor merkezleri v.b. işletmelerin oluşturduğu istihdama dolaylı istihdam denir.

2.9.3. Uyarılmış İstihdam:

Turistik tesislerin turistlerin taleplerini karşılayacak hizmetleri sunabilmesi için gerekli olan materyalleri üretilen işletmelerin oluşturdukları istihdama uyarılmış istihdam denir. Aynı zamanda turizmden kazanılan geliri, kazananların bazı ihtiyaçlarını gidermek için yaptıkları harcamalar da uyarılmış istihdam olarak kabul edilmektedir (Zengin, 1999: 74; Öztaş, 2002: 64; Tutar ve diğ., 2004: 49).

Turizmin istihdamı pozitif artırması turizm talebinin artışına bağlıdır. Bir ülkeye veya bir bölgeye olan turizm talebinin yüksek olması turizm istihdam oranını da o derece yükseltecektir. Turizm istihdamı kendine özgü bazı özellikler taşımaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Page, 2005: 314):

- Turizm kararsız bir sektör olmasına rağmen işgücü yaratmak için yüksek yatırıma sahip bir sektördür.
- Turizm çoğunlukla sezonluk istihdam yaratır. Diğer bir anlatımla talebin yükseldiği sezonlarda istihdam daha fazla olmaktadır.
- İstihdamın büyük bir kısmı konaklama ve yiyecek-içecek endüstrisinde görülür.
- Vasıflı ve yarı vasıflı istihdam sağlar.
- İstihdam edilen işgören sayısı diğer sektörlerden yüksektir.
- İşgörenler sektöre özgü çalışma şartlarından dolayı ailevi ve sosyal aktiviteler bakımından problemler yaşarlar.
- İstihdam sağlamak için başlangıç yatırım sermayesi çok yüksektir.
- Turizm kararsız bir sektör olması yanında işgücü yaratmak için yüksek yatırıma sahip bir sektördür.
- İşgören devir hızı yüksektir.

İşsizliğin çok yüksek olduğu, buna bağlı olarak sosyo-ekonomik sorunların ve suç oranının giderek arttığı Türkiye ve benzeri ülkelerin işsizlik sorunu ve sebep olduğu diğer sorunları aşmasında turizm; dolayısı ile yiyecek-içecek işletmeleri hayati öneme sahiptir. İyi bir planlama ve turizm eğitimi ile yiyecek-içecek sektörü Türkiye'nin işsizlik, döviz v.b. sorunlarını çözmeye stratejik rol oynayabilecek potansiyele sahiptir. Kaliteli bir turizm eğitimi ile birlikte vasıfsız işgücüne nitelik kazandırılarak bu potansiyeli harekete geçirmek mümkündür. Türkiye gerçek turizm potansiyelinin farkına varıp hedeflerini revize ederek, sürdürülebilir turizm ile ekonomisini büyütürken gelişmiş ülkeler arasına girme şansına sahiptir. Bu bağlamda yiyecek-içecek personelinin taşıması gereken nitelikleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

2.10. Yiyecek-İçecek Personelinin Temel Nitelikleri:

Sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve özellikle nitelikli işgören istihdam özelliği gibi çok önemli işlevler üstlenen yiyecek-içecek işletmelerinin bu işlevlerini gerçekleştirmede 1. derece önem arz eden işgörenin sahip olması gereken temel nitelikleri kısaca aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Denizer ve diğ., 1995:100).

- Yiyecek içecek personeli dürüst olmalıdır.
- Müşteriler işletmelerin temiz ve rahat olmasını isterler. İş göreni sağlıklı, temiz, güzel giyimli olmalı ve güzel bir duruş sergilemelidir. A'dan Z'ye temizlik yiyecek-içecek işletmelerinde ilk koşuldur. Yiyecek içecek personeli, insan psikolojisinden çok iyi anlamalı, müşteri davranışlarını bir psikolog gibi gözleyebilmelidir.
- Ekip çalışmasına yatkın olmalıdır.
- Müşteriler her şeyin bir estetiğe sahip olmasını isterler. Bir heykeltıraşın mesleği icra ederken göstermiş olduğu zerafet ve inceliği, servis elemanı da servis sırasında gösterebilmelidir. Kısaca servis personeli sanatçı ruhu taşımalıdır.
- Yiyecek içecek personeli müşterilere her zaman bir diplomat gibi nazik ve saygıyla yaklaşmalıdır (Denizer ve diğ, 1995:100).

Ayrıca yiyecek-içecek personeli iyi hizmet verebilmek için aşağıdaki bilgilere sahip olmak zorundadır (Jones ve diğ, 1997: 264). Bunlar;

- Müşteriye neyi servis edeceğini/satacağını
- Yiyecek içecek personeli satış tekniklerini çok iyi bilmeli
- Sipariş metodunu
- Müşterinin ne istediğini
- Müşteri beklentilerinin ne olduğunu
- Müşterinin ne kadar istediğini
- Müşterinin nerede servis istediğini
- Müşterinin sipariş vermek için ne zaman hazır olduğunu
- Siparişin nasıl servis edileceğini
- Müşterinin servis ve hesabı nasıl karşılayacağını çok iyi bilmeli,
- Sabır ve tolerans sahibi olmalıdır.
- Konuşması düzgün, alçak ses tonu ve güzel diksiyonla olmalıdır. Asgari bir yabancı dil bilmelidir.
- Her zaman düzgün bir görünüme sahip olmalıdır.
- Görgü kurallarına uymalıdır (Yörükoğlu, 1998: 45-46).

- Mesleki bilgi üst düzeyde olmalıdır. En lezzetli yemekler bile ancak iyi bir servisle değer kazanır. İyi bir servisin temeli de mesleki bilgiye dayanır. Yiyecek içecek personeli kendini sürekli geliştirme arzusuna sahip olmalıdır.
- Başarının anahtarı meslek sevgisidir. Bilindiği gibi başarı ancak meslek sevgisiyle gerçekleşebilmektedir (Denizer, 1995:101-102).
- Yiyecek içecek personeli dünya gündemini takip etmeli
- Yiyecek içecek personeli sorun çözme yeteneğine sahip olmalı
- Yiyecek içecek personelinin ikna kabiliyeti yüksek olmalı
- Yiyecek içecek personeli en az bir yabancı dili iyi bilmeli
- Yiyecek içecek personeli etkili iletişim tekniklerini üst düzeyde kullanmalı
- Yiyecek içecek personeli sevk ve idareyi iyi bilmeli
- Yiyecek içecek personeli maliyet, kar-zarar analizi ve mevzuata hakim olmalıdır.

2.11. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamı Gereği ve Önemi

İş gören: “Belirli bir ücret karşılığında işletmeye fiziksel veya düşünsel emeğini katan kişidir” (Sabuncuoğlu, 2003: 4).

Nitelik, vasıf kalite olarak açıklanabilir. Diğer bir anlatımla nitelik; bir insanın sürekli yapmaktan dolayı, el becerisinin kazanılmasıyla oluşan meleke anlamına gelmektedir. Nitelikli işgöreni ise; eğitim ve sürekli aynı işi yapması nedeniyle belli melekeler kazanmış kaliteli kişiler olarak tanımlayabiliriz. Kalite, teknolojiye ve teknolojiyi kullanabilecek kaliteli elemana bağlıdır (Kocaoğlu, 1992: 385).

Diğer bir ifadeyle hizmette kalite, doğrudan çalışanların niteliğine bağlıdır (Zırtuloğlu, 1992:173). Kalitenin olmazsa olmaz koşulu ‘eğitim’dir (Aydın, 2002:16). Kaliteli hizmeti üreterek sunacak nitelikli personelin yetişmesi, her düzeyde yapılacak yeterli, planlı ve çağdaş eğitime bağlıdır (Aydos, 1992:195).

“Turizm sektöründe nitelikli işgören yetersizliği, akademisyenler ve yöneticiler tarafından vurgulanan, üzerinde sayısız tartışmanın yapıldığı önemli bir konudur” (Yüksel ve diğ., 2002:533).

Eğitilmiş nitelikli işgören kanalı ile yüksek kaliteli hizmet sağlanması, endüstrideki kuruluşlarda ve aynı zamanda tüm sektörde üretim artışı için en önemli unsurdur (Lassagne, 1992: 55).

Bir ülkenin gelişmişliğini belirleyen en önemli unsurlardan birisi vasıflı yetişmiş işgücünün diğer adıyla nitelikli iş görenin toplam nüfus içerisindeki payıdır (Dahy, 2002: 33).

Otel işletmelerinde nitelikli işgörenin (Tetik, 1992:148) büyük öneme sahip olması, nitelikli işgücünün önemini turizm sektöründe her geçen gün artırmaktadır (Ahipaşaoğlu ve diğ., 2002:137).

Otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra yiyecek-içecek gelirlerinin %50-50 olması yiyecek içecek hizmetlerinin önemini açıkça göstermektedir. Bununla birlikte yiyecek içecek hizmeti her şeyden önce hizmeti alacak olan müşteriler yönünden de önemlidir (Aktaş, 1995:1).

Bilindiği üzere müşteri sadece bir masanın güzelliğinden değil, aynı zamanda servis personelinin maharetli servisinden de zevk almak ister. Bu sebeple eğitilmiş servis personeline çok büyük görevler düşmektedir (Sökmen, 2001: 95).

Öyle ki müşteri istek ve arzularını karşılamada yiyecek-içecek personel takımı hayati rol oynar. Onlar müşterinin yemek yemesinde başarının anahtarlarıdır (Jones, 1997: 278).

Çok değişik konuların yer aldığı yiyecek içecek bölümü, geniş bilgi ve beceriye sahip değişik kademelerdeki nitelikli personelle, titiz bir çalışmayı ve uzmanlığı gerektirir (Erdoğan, 2002: 35).

“Emek yoğun üretime dayalı hizmet sektörü olan turizmde, kaliteli hizmetin, kaliteli işgörenlerle gerçekleştirilebilmesi kuşkusuz bir önkoşuldur” (Küçükaltan ve Boyacıoğlu, 2002: 289).

Bu nedenle eğitim görmüş nitelikli personel hem mutfak hem de servis için zorunluluktur (Sökmen, 2001: 68).

Buna göre iyi bir servis, fiziki görüntüsü düzgün, mesleki sevgi sahibi, tüm hijyen kurallarına uygun yetenekli ve becerikli kişilerce yerine getirilebilir (Denizer ve diğ, 1995: 99).

Hiç kuşkusuz servisin mükemmelliği yemeklerin kötü oluşunu tamamen silemez; ancak kötü bir servis işletmenin geleceğe dönük olumlu izlenimlerini yok edip müşterilerin olumsuz intibayla işletmeden ayrılmasına neden olabilir (Sökmen, 2001: 95-97).

Bu bilgiler ışığında hangi tür işletme olursa olsun sahip olduğu insan gücüne yatırım yapan ve değer veren işletmelerin bu yatırımın karşılığı olarak rakiplerine göre bir adım öne çıkacaklarını söylemek mümkündür (Aktaş ve diğ, 2002: 523).

Emek-yoğun özelliğinin ağır bastığı turizm işletmelerinin gelişmesinde rol alan en önemli kaynak insandır. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, işyerinde çalışan personel o işyerinin rekabet gücünü ve performansını doğrudan etkilemektedir (Akçay, 2002: 461) .

Tüm bunlar servis personelinin nitelikli olmasının nedeni önemsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.12. Yiyecek İçecek İşletmelerinde İstihdam Sorunları:

Komplike bir yapıya sahip yiyecek-içecek işletmelerinin faaliyetleri esnasında karşılaştıkları bir takım sorunları vardır. Ancak yiyecek-içecek işletmeleri turizm endüstrisinde faaliyet gösteren sektörün olmazsa olmazlarından kabul edilen stratejik öneme sahip en önemli unsurlarından biridir. Nitekim yiyecek-içecek işletmelerini turizm sektöründen ayrı düşünmek mümkün değildir. Yiyecek-içecek işletmelerinin sorunları dile

getirilirken turizm sektörünün genel sorunlarına kısaca değinmekte fayda vardır. Bu bağlamda turizm sektörünün genel sorunları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Turizm Sektörü'nün Genel Sorunları

Turizm; otoritelerin tahminlerine göre turizm anlayışında ve şeklinde küçük değişimler olsa da turizm, gelecekte de gelişimini sürdürerek önemini koruyacak hatta arttıracaktır. Bu bağlamda Türkiye'nin ödemeler dengesine ve ekonomik gelişimine önemli ölçüde katkıları olan turizmde gelecekteki hedeflerine ulaşmak hatta hedeflerini aşmak için Türkiye'nin mevcut sorunlarını tespit edip, bu sorunlarına çözümler üretmesi gerekmektedir. Sorunların çözüme kavuşturulmasıyla ve Türkiye'nin sahip olduğu muhteşem turizm potansiyeli ile gelecekteki hedeflerinin çok üzerine çıkması pek muhtemel görünmektedir. Bunun için ülkesel turizm sorunlarına kısaca değinmekte yarar vardır. Bu sorunlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

- Çevre sorunları
- İç turizmin gelişmemesi sorunu
- İşletmecilik sorunları
- Ulusal ve uluslararası konjonktürel sorunlar
- Turizmin çeşitlendirilmesi sorunu
- Ulaştırma sorunu
- Altyapı sorunları
- Reklam-tanıtım sorunu
- Turizm politikası oluşturulmaması sorunu
- Pazarlama sorunu
- Turizm planlaması sorunu (Öğüt ve diğ, 2003: 34-36)
- Turizm istikrar sorunu
- Turizm hedef pazar çeşitlendirme sorunu
- İşletmelerin yenilenme sorunu
- Türkiye turizm ürününün ucuza pazarlanma sorunu
- Nitelikli istihdam sorunu

Yukarıda saydığımız tüm bu sorunlar aşağıdaki şekilde kısaca açıklanabilir;

Altyapı sorunları :

Turizm merkezlerinde altyapı sorunları çözüme kavuşturulamamış, yoğun dönemlerde yoğunluğa gereken hizmet gerektiği gibi verilememektir.

Çevre sorunları :

Çevre kirliliği her geçen gün artmakta, turizm yöreleri hızla betonlaşmaktadır. Bir an önce gerekli önlemler alınmalıdır. Turizmin temel yapıtaşlarından birisi temiz çevre, doğal güzellikler ve temiz denizdir.

- Turizm çeşitlendirilmesi: Türkiye turizmi çeşitlendirmek zorundadır. Turizmi çeşitlendirmek, turizmin tüm yıla yayılmasını sağlar. Kıyıların betonlaşıp kirlenmesini yavaşlatır, global pazarda rakiplere rekabet üstünlüğü sağlar. Türkiye'nin kaliteli, ucuz sağlık hizmetleriyle tedavi cenneti olabileceği, İndependet gazetesinin "Türkiye'nin dış ve kısırlık tedavilerinde ucuz olmasının ilgi çekici olduğunu" yazmasından anlaşılmaktadır (Sabah, 2006: 5).
- İşletme sahiplerinden kaynaklanan sorunlar önem arz etmektedir.
- Turizm ulusal ve uluslararası konjonktürel değişimlerden büyük oranda etkilenmektedir.
- İç turizmin gelişmesi için alınabilecek tedbirler alınmalı, her türlü teşvikler devreye sokulmalıdır. İç turizmin gelişmesi Türkiye turizminin ucuza pazarlanması sorununu çözecek önemli bir etmendir.

Ayrıca Türkiye 200'ün üzerinde anfi tiyatro ve 1350'nin üzerinde termal kaynağıyla (Hürriyet, 2006: 9) turizmi çeşitlendirmek için gereken büyük bir potansiyele sahiptir. Bu enstrümanlarla turizmin çeşitlendirilmesi Türkiye turizminin sezonunun uzamasına, nitelikli işgören istihdamının artmasına ve istikrara kavuşmasına yol açacaktır.

- Türkiye yeni hedef pazarlar belirlemelidir. Avrupa birliğine bağımlı kalmamalıdır.

- Türkiye için turizmin ne derece önem arz ettiği, geniş topluluklarca yeterince algılanamamıştır. Topyekün turizm bilinci oluşturulması çalışmaları toplumun bütün katmanlarına yayılmalıdır. Türkiye ulaşım ağını (hava, deniz, kara, demiryolu) teknolojik gelişmeyle günün şartlarına uygun hale getirmelidir.
- Pazarlamaya gereken önem verilmeli, acilen pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.
- Türkiye turizm planlamasını günün ihtiyaçlarına göre sürdürülebilir turizm için yeniden yapmalıdır.
- Turizm endüstrisi mümkün olduğunca istikrara kavuşturulmalı, bunun için gerekli stratejiler geliştirilmelidir.
- Bunların içinde iç turizm ve pazar çeşitlendirilmesine gidilmelidir.
- Turizm politikaları acilen gözden geçirilmeli, yeni stratejiler oluşturulmalıdır.

“Kuzey iraklılar, turizmcilere’ Burada tatilini Antalya'da geçirmek isteyen çok. Gelin ofis açın’ önerisi götürdü” (Sabah, 2007:8) haberi, bize pazar çeşitlendirilmesinin önemini göstermektedir.

- Turizm ucuza pazarlanmakta, bunun için gerekli önlemler acilen alınmalıdır. Pazar çeşitlendirilmesi, iç turizmin geliştirilmesi, ürün çeşitlendirme bu sorunu çözüme nüve noktalarıdır. Tisk başkanı Koçoğlu "Dünyanın en güzeli" dediği otellerde yabancıların sudan ucuz fiyatlarla tatil yaptığından yakındı (Hürriyet, 2006:11)
- Türkiye Turizm işletmeleri eskimeye başlamıştır. Günün teknolojiyle yenilenmeleri gerekmektedir. Bunun için gerekli önlemler alınmalıdır.

Reklam ve Tanıtma:

İşletmeler kendi aralarında reklam ve tanıtma stratejileri geliştirmelidir. Bunun için turizm işletmeleri, dernekleri vasıtasıyla bir araya gelip, çözümler üretilmelidir. Türkiye devlet politikası olarak, üniversite sayısını hızla arttırmalı, yabancı ülkelerden mümkün olduğunca çok öğrencinin bu üniversitelerde okumaları sağlanmalıdır. Türkiye'de okuyan öğrenciler

ülkelerine döndüklerinde Türkiye'nin gönüllü turizm, ticari ve diplomatik elçileri olacaklar, adeta Türkiye'nin her konu da lobilerini oluşturacaklardır.

Turizm sektörünün genel sorunları ile birlikte yiyecek-içecek sektörünün sorunlarını işverenler ve işgörenler açısından kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

2.12.1 Yiyecek-İçecek İşletmelerinin İşveren Açısından Sorunları

Büyük öneme sahip yiyecek-içecek sektörünün daha iyi hizmet verebilmesi ve Türkiye'nin turizm hedeflerine varmada daha verimli olması için hiç kuşkusuz sektörün değerlendirilmesi yapıp sorunları belirlendikten sonra bunlara çözümler üretilmelidir. Daha iyiyi yakalamanın yolu mevcut sorunların çözümünden geçer. Bu bağlamda mevcut sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

KDV Açısından Sorunlar:

Hammadde KDV oranının düşük, satışlarda ise yüksek ödenmesi, işletmelere ekonomik yük getirmektedir.

Sosyal Güvenlik Harcamaları:

Sosyal güvenlik kesintilerinin işveren işçi payının yüksekliği işletmeleri kayıt dışı istihdama zorlamaktadır.

Kritik Noktalarda Nitelikli Personel İstihdam Zorluğu:

Kritik nokta personelinin yüksek ücret beklentisi işletmeleri kayıt dışı istihdama itmekte, bu da hizmet kalitesini düşürmekte ve netice itibarıyla de müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

Denetim Yetersizliği:

Merdiven altı faaliyetlere göz yumulması haksız rekabet ortamı yaratmakta bu ise işletmeleri kayıtlı işletmeleri zora sokmaktadır (Gürkan, 2005: 111-112). Ayrıca ;

- Çalışma süresinin yoğunluğu
- Sosyal faaliyetlere boş zaman ayırmama
- Özel günlerde çalışma
- Aile yaşantısına zaman ayıramama
- Tatillerde bile çalışma zorunluluğu gibi olumsuzluklar sektörde çalışanı yormaktadır.

Bununla birlikte işgörenler açısından da yiyecek-içecek sektörü bazı sorunlara sahiptir. Bunlar ise kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2.12.2 Yiyecek-İçecek İşletmelerinin İşgören Açısından Sorunları

- Kariyer imkanının yetersiz oluşu
- Düşük ücret
- İş yeri çalışma şartlarının ağırlığı
- Özel hayata zaman ayıramama
- Sosyal güvenliğin yetersizliği
- Toplumun sektöre bakış açısı
- Yasal statünün olmaması (Demirkol ve diğ, 2004:167)
- Çalışma süresinin fazla olması ve özel günlerde çalışma zorunluluğu başlıca sorunları oluşturmaktadır.

Yiyecek-içecek işletmelerinin rekabet üstünlüğu elde ederek ülke ekonomisine katkısı, sorunların çözülerek yenilikler getirilmesi ölçüsünde artacaktır.

BÖLÜM 3: YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE NİTELİKLİ İŞGÖREN İSTİHDAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: SAKARYA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Haberleşme ve bilişim sektörlerindeki teknolojik gelişmelere bağlı olarak toplumların eğitim, kültür ve gelirlerindeki artış insanları daha bilinçli tüketici konumuna yükseltmektedir. Bilinçlenen tüketici iyiden iyiye şiddetini artıran küresel rekabetin etkisiyle birlikte işletmeleri talepleri doğrultusunda değişime zorlamaktadır. Bu kapsamda artan rekabetin olumsuz etkilerinden işletmelerin korunabilmesi ve hayatını sürdürebilmesi müşteri memnuniyetini ön planda tutan değişim politikaları geliştirip hayata geçirmesi ölçüsünde mümkün olabilir. Müşteri memnuniyeti nitelikli işgören istihdamında önemli bir konuma sahiptir. Nitelikli işgören istihdamı ise iyi bir insan kaynakları yönetimi, eğitim ve kariyer yönetimi gerektirir. Dışarıdan veya içeriden temin edilen nitelikli işgörenin elde tutulabilmesi değişik faktörlere bağlıdır. Bu bağlamda araştırmamızın amacı işsizliğin önemli bir sorun olduğu Türkiye’de, ekonomik getirisi ile birlikte işgören istihdamında son derece büyük öneme sahip yiyecek-ıçecek işletmelerinin nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerinin tespit edilip, olumsuz etkilerini asgariye indirecek çalışmalara küçük de olsa bir katkı sağlayabilmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle, turizm, turizm sektörünün alt kolu olan yiyecek-ıçecek ve nitelikli işgören istihdamı ile ilgili literatür taraması yapılarak konuyla ilgili tanımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda yiyecek-ıçecek işletmeleri, yönetici veya sahip yöneticilere göre olması gereken işgören nitelikleri ve nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerin neler olabileceği hususundaki görüş ve öneriler tespit edilerek değerlendirilmiş ve tanımlayıcı nitel bir çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2.1. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada; işgören nitelikleri ve nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler hususunda yiyecek-içecek işletmeleri, yönetici veya sahip yöneticilerin düşünce ve önerilerinin belirlenmesinde tam biçimsel mülakat yönteminden yararlanılmıştır.

Veri elde etmede; sektörel işletme ve yöneticilerinin kendine özgü özelliklerine gereken dikkat gözetilerek, uzman görüşleri doğrultusunda sorular oluşturularak hazırlanmıştır. Daha sonra mülakatın eksik yönlerinin tespiti ve başarı düzeyini ölçmek için beş yiyecek-içecek işletmesinde ön uygulama (pilot) yapılmıştır. Veri toplamada mülakat, araştırmacı tarafından bizzat yapılmıştır.

Tam biçimsel mülakat formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ile ilgili bilgileri belirlemek amacıyla iki kapalı yedi açık uçlu soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde, istihdam edilen mevcut personel ile ilgili iki kapalı, dokuz açık uçlu soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde, nitelikli işgören istihdamı ile ilgili üç kapalı, oniki açık uçlu soru ve 3'lü likert ölçeği kullanılarak 18 kapalı uçlu soru yöneltilmiştir. Dördüncü bölümde ise, mülakat yapılan yönetici ve sahip ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

3.2.2. Evren ve Örneklem

Turizm Bakanlığının 50 ve üzeri kuver kapasiteli işletmeleri turizm kapsamında kabul etmesi nedeniyle araştırmanın evreni 50 kuver ve üzerinde kapasiteli işletmelerden oluşturulmuştur. Araştırmanın evrenini Sakarya yöresinde faaliyet gösteren 50 kuver ve üzeri kapasiteye sahip yiyecek-içecek işletmeleri oluşturmaktadır.

Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası'ndan elde edilen verilere göre Sakarya'da yaklaşık 85 adet 50 kuver ve üzeri kapasiteli yiyecek-içecek işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılabilen 50 adet yiyecek-içecek işletmesi oluşturmaktadır.

3.2.3. Veri Çözümleme Yöntemi

Mülakatta elde edilen veriler yüzde ve frekans dağılımı yapılarak tablolar halinde yorumlamaya tabi tutulmuştur. Bulgular dört ana başlık halinde gösterilmiştir. Nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerin tesbit edilebilmesinde veri oluşturabilmesi için soru ve bulgular dört ana başlık halinde. kategorize edilerek gösterilmiştir. Birinci bölümde işletme ile ilgili bulgular, ikinci bölümde mevcut personel ile ilgili bulgular, üçüncü bölümde personel istihdamı ile ilgili bulgular ve dördüncü bölümde ise mülakat yapılan işletme sahip ve yönetici ile ilgili bulgular yer almaktadır.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilme

İşletme yöneticilerine tam biçimsel mülakat yöntemiyle yöneltilen sorular neticesinde, nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerle ilgili aşağıdaki bulgular elde edilerek analize tabi tutulmuştur.

3.3.1. İşletmeler ile ilgili Bulgular

Yiyecek-içecek işletmelerinin kendine özgü özelliklerinin nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler hakkında ipuçlarına sahip olduğu düşünülmektedir.

İşletme Belgesinin Türü	n	%
Turizm Belgeli	8	16
Belediye Belgeli	42	84
Toplam	50	100

İşletmenin Sınıfı	n	%
1. Sınıf Turizm	5	10
2. Sınıf Turizm	3	6
1. Sınıf Belediye Belgeli	21	42
2. Sınıf Belediye Belgeli	21	42

	Turizm Belgeli		Belediye Belgeli	
	n	%	n	%
İşletme Kapasitesi				
50 - 120	2	25	17	40,47
121 - 200	4	50	12	28,57
201 - 300	2	25	4	9,52
301 ve Yukarısı	8	100	9	21,42
İşletmenin Türü				
Konaklama İşletmelerine Bağlı Restoranlar	6	75	-	-
Geleneksel Aile Restoranları	2	25	31	73,80
Kebapçılar	8	100	11	26,19
İşletmecilik Şekli				
Aile İşletmeciliği	5	62,5	42	100
Zincir İşletme	3	37,5	-	-
İşletmenin Hukuki Yapısı				
Limited	6	75	26	61,90
Kollektif	-	25	1	2,38
Anonim	2	-	-	-
Diğer	-	-	15	35,71
İşletmenin Faaliyet Durumu				
Tüm Yıl	7	87,5	31	73,80
Sezonluk	1	12,5	11	26,19
İşletmenin En Yoğun ve En Düşük Yoğunluklu Faaliyet Ayı				
Mart-Nisan-Mayıs	2	25	4	9,52
Haziran-Temmuz-Ağustos	2	25	32	76,19
Eylül-Ekim-Kasım	4	50	-	-
Aralık-Ocak-Şubat	-	-	6	14,28

İşletmelerin sınıfına baktığımızda işletmelerin % 16'sının turizm belgeli olması nedeniyle Sakarya'nın mevcut turizm potansiyelinin gereği gibi değerlendirilmediğini, buna bağlı olarak da turizm sektörünün Sakarya'da henüz istenen seviyede gelişmediğini söylemek

mümkündür. Yeterince gelişmemiş bir sektörün ise nitelikli işgören istihdam sorunları yaşayabileceği ifade edilebilir.

İşletmecilik şekline baktığımızda, turizm belgeli işletmelerin % 62,5'i belediye belgeli işletmelerin ise % 100'ü aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin mesleki eğitim almış nitelikli işgören istihdamını negatif yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

İşletmelerin hukuki yapısına baktığımızda turizm belgeli işletmelerin % 100'ü, belediye belgeli işletmelerin yaklaşık % 64'ünün şirket olarak faaliyetlerini sürdürdüğünü görmekteyiz. Şirketleşmenin ortalama % 70 seviyelerinde olması yiyecek-içecek işletmelerinin kurumsallaşmayı önemsedikleri şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşma profesyonelliği ve nitelikli işgören istihdamını gerektirir. Dolayısı ile nitelikli işgören istihdamı pozitif yönde etkilenebilir.

İşletmelerin faaliyet durumuna baktığımızda ağırlıklı olarak tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

3.3.2. Mülakat Yapılan Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İstihdam Edilmekte Olan Personel ile İlgili Bulgular

Yiyecek-içecek işletmelerinde istihdam edilen personel, işletme başarısının anahtarıdır. İstihdam edilen işgörenin özellikleri o işletme hakkında fikir sahibi olmamızda önemli katkılar sağlar.

Personelin Doğrudan Bağlı Olduğu Birimlerle İlgili Bulgular:

	Turizm Belgeli		Belediye Belgeli	
	n	%	n	%
Personelin Doğrudan Bağlı Olduğu Birimler				
Doğrudan Patron ve/veya Yönetici	-	-	28	66,66
Bölüm Yöneticisine	8	100	14	33,33
Personel Sayısının Bölümlere Göre Dağılımı				
Servis	64	51,61	150	46,87
Mutfak	44	35,48	120	37,50
Satınalma	8	6,45	8	2,50
Diğer	8	6,45	42	13,12
Toplam	124	99,99	320	99,99
Personel Sayısını Cinsiyete Göre Dağılımı				
Bay	100	80,64	290	90,62
Bayan	24	19,35	30	9,37
Toplam	124	99,99	320	99,99
Mevcut Personeli Medeni Duruma Göre Dağılımı				
Evli	70	56,45	180	56,25
Bekar	54	43,54	140	43,70
Toplam	124	99,99	320	99,99
Mevcut Personelin Hizmet Süresi				
1'den az	48	38,70	180	56,25
1 – 3 Yıl	40	32,25	80	25
4 – 10 Yıl	23	18,54	42	13,12
11 Yıl ve Yukarısı	13	10,48	18	5,62
Toplam	124	99,97	320	100
Mevcut Personelin Eğitim Düzeyi				
İlköğretim	36	29,03	127	39,68
Lise	65	52,41	185	57,81
Önlisans	21	16,93	8	2,50
Lisans	2	1,61	-	-
Toplam	124	99,98	320	99,99
Mevcut Personelin Mesleki Eğitimi				
Turizm Lisans	2	1,61	-	-
Turizm Önlisans	16	12,90	-	-
Turizm Meslek Lisesi	38	30,64	-	-
Sertifika Sahibi	2	1,61	-	-
Mesleki Eğitimsiz	66	53,22	-	-
Toplam	124	99,98	-	-

Mevcut Personelin Demografik Dağılımı

Mevcut Personelin Yaş Grubuna Göre Dağılımı									
18'den Küçük	38	30,64	96	30					
18 – 25 Arası	47	37,90	123	38,43					
26 – 40 Arası	25	20,16	86	26,87					
41 ve Yukarısı	14	11,29	15	4,68					
Toplam	124	99,99	320	99,98					
Mevcut Personelin Çalışma Süreleri									
8 Saatten Az	-	-	-	-					
8 Saat	6	75	15	35,71					
8 Saatten Fazla	2	25	27	64,28					
Personel Devir Hızı	2005	2006	2005	2006					
	n	%	n	%	n	%	N	%	
15' Ten Küçük	3	37,5	2	25	67	20,93	71	22,18	
25 – 35	5	62,5	6	75	88	27,50	82	25,62	
36 - 45	-	-	-	-	145	45,31	141	44,06	
47 ve Üstü	-	-	-	-	20	6,25	26	8,12	
Toplam	8	100	8	100	320	99,99	320	99,98	

Personelin doğrudan bağlı olduğu birimlere baktığımızda; Turizm belgeli işletmelerin tümünde bölüm yöneticisine, belediye belgeli işletmelerin % 33,33' ünün bölüm yöneticisine bağlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Turizm belgeli işletmelerin insan kaynakları yönetimine önem verdiği, Belediye belgeli işletmelerin çoğunlukla aileler tarafından yönetildiği, nitelikli işgören ihtiyacı duyulan departmanların ise aile fertlerince doldurulduğu ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Turizm belgeli işletmelerde çalışanların yaklaşık % 51'nin, belediye belgelilerde çalışanların yaklaşık % 47'sinin servis departmanında çalışması, servis departmanının, dolayısıyla yiyecek-içecek istihdam özelliğini ortaya koymaktadır. İşsizlik sorunu yaşayan Türkiye için yiyecek-içecek sektörünün istihdam özelliğinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yöre işletmelerinde istihdam edilen personelin; turizm belgelilerde yaklaşık % 20' leri, belediye belgelilerde ise yaklaşık % 10'ları gösterdiği bilinmektedir. Bu ise yöre işletmelerinde bayan istihdamının oldukça düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak

turizm belgeli işletmelerin, bayan personel istihdamında daha toleranslı olduğunu söylemek mümkündür.

Yöredeki işletmelerde istihdam edilen işgörenlerin yaklaşık % 57'sinin evli olması tüm yıl faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinin aile yaşantısını olumsuz etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Mevcut personelin hizmet sürelerine bakıldığında hizmet sürelerinin kısa olduğu ancak turizm belgeli işletmelerde hizmet süresinin olumlu etkilendiği görülmektedir.

Mevcut personelin eğitim düzeyine bakıldığında genel olarak eğitim düzeyinin oldukça düşük olduğu, ancak turizm belgeli işletmelerde eğitim düzeyinin göreceli arttığı ortaya çıkmaktadır.

Mevcut personelin mesleki turizm eğitimine baktığımızda turizm belgeli işletmelerde yeterli olmasa da turizm eğitilmiş işgörenin istihdam edildiği görülürken, belediye belgeli işletmelerde istihdam edilen işgörenlerin içinde turizm eğitilmiş işgören bulunmamaktadır.

Bu kapsamda nitelikli işgören istihdamında işletmelerin turizm belgeli olmasının nitelikli işgören istihdamını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre turizm belgeli işletmeler teşvik edilerek sayıları artırılmalıdır.

Mevcut personelin yaş dağılımına bakıldığında, turizm belgeli ve belediye belgeli işletmelerde istihdam edilen personelin ortalama % 67-68 ile 0-25 yaş grubunda olduğu görülür. Bu bağlamda yiyecek-içecek sektörünün genç işgücü istihdam ağırlıklı özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Mevcut personelin günlük çalışma sürelerine bakıldığında turizm belgeli işletmelerde ortalama 8 saat, belediye belgelilere bakıldığında ise 8 saatten fazla çalışıldığı görülür. Buna göre turizm belgeli işletmelerin, işgören çalışma sürelerini normal seviyede tutarak, işgörenlerin dinlenme ve sosyal aktivitelere ayıracakları zamanı bıraktıkları söylenebilir.

Ancak belediye belgeli işletmelerde çalışma süresinin yüksek olmasının nitelikli işgören istihdamını negatif yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

İşletmelerin işgören devir hızına baktığımızda belediye belgeli işletmelerde işgören devir hızının turizm belgeli işletmelere oranla biraz daha düşük olmasına rağmen toplamda işgören devir hızının yüksek olduğu görülür. Yüksek işgören devir hızı işgörenlerin verimliliğini düşürürken işletmelerde mali kayıplara yol açtığı bilinmektedir. Bununla birlikte yüksek devir hızı nitelikli işgören istihdamını negatif yönde etkileyen faktörlerden biri olarak nitelendirilebilir.

3.3.3. Personel İstihdamı ile İlgili Bulgular

	Turizm Belgeli		Belediye Belgeli	
	n	%	n	%
Personel Temininde Yararlandığı Kaynaklar				
Turizm Eğitim Kurumları	1	12,5	-	7,14
Transfer	1	12,5	5	11,90
Gazete- İlan	1	12,5	5	11,90
Kişisel Başvuru	2	25	10	23,80
Tavsiye	3	37,5	20	52,38
Nitelikli Personel Alımında Karşılaşılan Zorluklar				
Nitelikli Servis Personeli	3	37,50	19	45,23
Nitelikli Mutfak Personeli	1	37,5	8	19,04
Nitelikli Servis Şefi	4	50	15	35,71
Personelinize Hizmetiçi Eğitim Veriyormusunuz				
Evet	8	100	35	83,33
Hayır	-	-	7	35,71
İstihdam Edilen Personele Hizmetiçi Destek Unsurları Nelerdir?				
Hijyen, Pazarlama, Servis Dalında Uygulamalı İşbaşı Eğitimi	6	75	35	100
Seminerler	2	25	-	-
Kurslar	-	-	-	-
İlgili Merkezlere Gönderme	-	-	-	-
Personel Alırken Mesleki Eğitim Almış Kişileri Tercih Ediyor musunuz?				
Evet	8	100	25	59,52
Hayır	-	-	17	40,47

Personel İstihdamı İle İlgili Bulgular

Personel Alırken Mesleki Eğitim Almış Kişileri Tercih Ediyor musunuz?				
Evet	8	100	25	59,52
Hayır	-	-	17	40,47
Cevabınız Hayır ise Sızce Nedenleri Nelerdir?				
Yüksek Ücret İstiyorlar	-	-	12	70,58
Uygulama Bilgileri Yetersiz	-	-	5	29,41
Mesleki Eğitimli Personel Görevi Dışındaki İşlere Tepki Veriyorlar mı?				
Evet	6	75	26	61,90
Hayır	2	25	16	38,09
Cevabınız Evet İse Ne Gibi Tepkiler Veriyorlar?				
İtiraz Ediyorlar	5	83,33	26	100
Kabul Etmiyorlar	1	16,66	-	-
İşİ Terk Ediyorlar	-	-	-	-
İstihdam Edeceğiniz Personelde Olmasını İstedığınız Özellikler?				
Mesleki Turizm Eğitimi	4	50	-	-
Deneyim	-	-	12	28,57
Mesleki Sevgi	1	12,5	9	21,42
İş Disiplini	1	12,5	9	21,42
Fiziki Uygunluk	-	-	6	14,28
Farklılık Yaratma	-	-	1	2,38
Teoriyi Uygulama	-	-	5	11,90
Yabancı Dil	2	25	-	-
Kalifiye Personel İstihdamında Zorluk Yaşıyor musunuz?				
Evet	5	62,5	27	64,28
Hayır	1	12,5	7	16,66
Kısmen	2	25	8	19,04
Kalifiye Personel İstihdam Edememe Sebepleri Nelerdir?				
Yüksek Ücret İstiyorlar	2	25	21	50
Ege-Akdeniz-İstanbul'un Tercih Edilmesi	3	37,5	11	26,19
İşletmelerin Küçük Ölçekli Olması	-	-	-	-
Yörede Turizmin Gelişmemesi	3	37,5	10	23,80
Tesis Sayısının Yetersizliği	-	-	-	-
Yörede Turizme Önem Verilmemesi	-	-	-	-
Ücretlendirme Hangi Kriterlere Göre Yapılıyor?				
Deneyim	3	37,50	22	52,38
Nitelik	3	37,5	9	21,42
Eğitim	2	25	7	16,66
Kıdem	-	-	5	11,90
İhtiyaç Duyulan Yönetim Pozisyonuna				
İçeriden Atama Yapılır	5	62,5	23	54,76
Dışarıdan Atama Yapılır	3	37,5	19	45,23

Personel İstihdamı İle İlgili Bulgular:

İstihdam Edilecek Personelin İdeal Mesleki Eğitimi Ne Olmalı?				
Lise	-	-	23	54,76
Önlisans	6	75	19	45,23
Lisans	2	25	-	-
Yüksek Lisans	-	-	-	-
Nitelikli Personel Edememe Sizce Nasıl Aşılır?				
İç Turizmin Gelişmesiyle	1	12,5	13	30,95
Ücretlerin Yükselmesi	-	-	-	-
Okul-İşletme İşbirliğiyle	1	12,5	4	9,52
Teknik Okul Sayısının Artmasıyla	4	50	21	50
Okullarda Pratik Eğitim Artmasıyla	2	25	4	9,52

Temel işletmelerin en önemli stratejik politikaları yiyecek-içecek işletmelerinin temel unsurlarından biri olan nitelikli işgörenin temini, istihdamı ve elde tutulması olmalıdır. Çünkü yiyecek-içecek işletmelerinin kar elde ederek başarılı bir şekilde hayatını devam ettirebilmesi nitelikli işgören istihdamı ile doğru orantılıdır. İstihdam edilen personel işletmenin vitrinidir.

İşletmelerin personel temininde yararlanılan kaynaklara baktığımızda turizm belgeli işletmelerin tavsiye ve kişisel başvuru yöntemini ağırlıklı olarak tercih ederken diğer temin kaynaklarını da kullandıkları görülür. Belediye belgeli işletmelerin ağırlıklı olarak tavsiye ve kişisel başvuru yöntemini uyguladıkları görülmektedir. Bu bağlamda yöredeki yiyecek-içecek işletmelerinin işgören istihdamında eş-dost tavsiyesine öncelik vererek, işletme ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli işgören istihdam edebilmek için tüm argümanları kullanarak geniş kitlelere ulaşmaya gereken önemi vermediğini söylemek mümkündür.

Nitelikli personel alımında karşılaşılan zorluklar sorusuna her iki işletme türünde de ağırlıklı olarak verilen cevaplar da nitelikli servis şefi ve personeline sorunlar yaşandığını gözlemek mümkündür. Yiyecek-içecek işletmelerinin en önemli fonksiyonlarından biri olan servis kalitesini, dolayısı ile müşteri memnuniyetini birinci derecede etkileyen en

önemli faktörün hizmeti sunan servis şefi ve personelin bilgi, beceri, tavır ve davranışları olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda yöredeki işletmelerin nitelikli işgören istihdamında zorluklarla karşı karşıya olduğunu söylemek mümkündür.

“Personelinize hizmetiçi eğitim veriyor musunuz?” sorusuna turizm belgeli işletmelerin tamamı, belediye belgeli işletmelerin ise % 83’ü “evet” cevabı vermişlerdir. Araştırmaya katılan yiyecek-içecek işletmelerinin nitelikli personele ihtiyaç duyduklarını ve bu ihtiyacı kendi imkanları ölçüsünde gidermeye çalıştıkları şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda işletmeler büyük oranda işbaşı eğitimi ve seminerler vasıtası ile istihdam edilen personel niteliklerini geliştirmeye çalışmaktadır demek mümkündür.

“Personel alırken mesleki eğitim almış kişileri tercih ediyor musunuz?” sorusuna turizm belgeli işletmelerin tamamı ile belediye belgeli işletmelerin % 60’a yakını “evet” cevabı vermişlerdir. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun mesleki eğitimli personeli tercih ettikleri söylenebilir.

Mesleki eğitimli personeli tercih etmediğini söyleyen işletmelerin büyük çoğunluğu; eğitimli personelin yüksek ücret istediğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda nitelikli işgören istihdamında ücretin önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

“Mesleki eğitimli personel görev dışı işlere tepki veriyor mu?” sorusuna turizm belgeli işletmelerin % 75’i, belediye belgeli işletmelerin ise % 61,90’ı “evet” cevabı vermişlerdir. Bununla birlikte nitelikli personelin tepkisinin ağırlıklı olarak ise itiraz şeklinde olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda nitelikli mesleki eğitimli personelin, mesleki bilgilerinden yararlanılmasını isteyen, yüksek özgüven sahibi ve mesleki bilinç sahibi işgörenler olduğu ve branşı dışında görevlendirmenin nitelikli işgören istihdamını negatif yönde etkileyen faktörlerden biri olduğu söylenebilir.

“İstihdam edeceğiniz personelde olmasını istediğiniz özellikler nelerdir?” sorusuna turizm belgeli işletmelerin büyük çoğunluğu, % 50 mesleki turizm eğitimi, 2. sırada % 25 ile

yabancı dil, % 12,5 ile meslek sevgisi ve iş disiplini olarak cevaplandırmışlardır. Belediye belgeliler ise büyük oranda deneyim, meslek sevgisi ve iş disiplini olarak cevaplandırmışlardır. Bu nedenle turizm belgeli işletmelerin mesleki eğitime daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Bu bağlamda işletmelerin turizm belgesine sahip olması nitelikli işgören istihdamını pozitif yönde etkileyen faktörlerden biridir şeklinde ifade edilebilir.

“Kalifiye personel istihdamında zorluk yaşıyor musunuz?” sorusuna her iki işletme türünde ağırlıklı olarak “evet” cevabı verilmesi, nitelikli işgörenlerin yöredeki işletmeleri istihdam için tercih etmediklerini söylenebilir.

“Kalifiye personel istihdam edememe sebepleri nelerdir?” sorusuna turizm belgeli işletmelerin % 37,52’si yöre turizminin gelişmemiş olmasını, % 37,5’ i Ege, Akdeniz ve İstanbul’un tercih edilmesini, % 25’i de kalifiye personelin yüksek ücret istemesini sebep göstermişlerdir. Belediye belgeli işletmelerin % 50’si ücreti, % 26,19’u Ege-Akdeniz-İstanbul’un tercih edilmesini ve % 23,80’i de yöre turizminin gelişmemesini sebep göstermişlerdir. Bu nedenle nitelikli işgörenin maddi-manevi tatmin ve eğitimi ölçüsünde kariyer fırsatı aradıkları söylenebilir. Bu bağlamda yörede nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler; ücret, Ege-Akdeniz-İstanbul’un cazibesi ve turizmin gelişmişliği şeklinde ifade edilebilir.

“Ücretlendirme hangi kriterlere göre yapılıyor?” sorusuna her iki işletme türünde de ağırlıklı olarak deneyim cevabı verilmektedir. Bu bağlamda yöredeki işletmelerde büyük oranda deneyimli personelin tercih edildiği söylenebilir.

İhtiyaç duyulan yönetim pozisyonuna, her iki işletme türünde % 54,76 – 62,5 oranında içeriden atama yapıldığı söylenmektedir. Bu bağlamda yöredeki işletmelerin, ihtiyacı karşılayacak niteliklerde işgören işletme içinde mevcut olduğu takdirde, işletme içi atamaya öncelik vererek, başarılı işgörenleri ödüllendirdiği söylenebilir.

“İstihdam edilecek personelin ideal mesleki eğitimi ne olmalı?” turizm belgeli işletmelerin % 75’i ağırlıklı olarak önlisans cevabı vermişlerdir. Belediye belgeli işletmeler ise % 54,76’sı lise, % 45,23’ü ise önlisans cevabı vermişlerdir. Her iki işletme türünün toplamında ağırlıklı olarak % 50 ile önlisans cevabı verilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin ağırlıklı olarak orta kademe personelin mesleki eğitim sahibi olmalarını istedikleri söylenebilir.

“Nitelikli personel istihdam edememe sizce nasıl aşılır?” sorusuna her iki belgeli işletmeler ağırlıklı olarak teknik okul sayısının artması, ücretlerin yükselmesi ve iç turizmin gelişmesi ile aşılabileceği ifade edilmiştir. Teknik okul sayısı, pratik eğitim, ücret ve iç turizm nitelikli işgören istihdamını etkileyen önemli faktörler şeklinde ifade edilebilir.

3.3.4. Mülakat Yapılan Yönetici ve/veya Sahip ile İlgili Bulgular

	Turizm belgeli		Belediye Belgeli	
	n	%	n	%
Sahip ve/veya Yönetici				
Sahip			29	69,04
Yönetici	8	100	13	30,95
Ünvanı				
Restoran Müdürü	3	37,5	12	28,57
Koordinatör Müdür	-	-	1	2,38
Müdür Yardımcısı	-	-	3	7,14
Mesul Müdür	-	-	3	7,14
Yiyecek-İçecek Müdürü	5	62,5	1	2,38
Patron - Yönetici	-	-	22	52,38
Yaş				
20 - 30	1	12,5	11	26,19
31 - 40	6	75	16	38,09
41 - 50	1	12,5	10	23,80
51 ve Yukarısı	-	-	5	11,90
Teçrübe				
1 - 5 Yıl	1	12,5	3	7,14
6 - 10	4	50	13	30,95
11 - 15	1	12,5	12	28,57
16 - 20	1	12,5	11	26,19
21 ve Yukarısı	1	12,5	3	7,14
Medeni Hali				
Evli	6	75	28	66,66
Bekar	2	25	14	33,33
Eğitim Durumu				
İlkokul	-	-	10	23,80

Ortaokul	1	12,5	7	16,66
Lise	4	50	11	26,19
Önlisans	1	12,5	5	11,90
Lisans	1	12,5	7	16,66
Yüksek Lisans	1	12,5	2	4,76
Mesleki Eğitim Durumu				
Önlisans	1	12,5	-	-
Yüksek Lisans	1	12,5	-	-
Sertifika	1	12,5	-	-
Mesleki Eğitimsiz	5	62,5	42	100

Turizm belgeli işletmelerin tamamı, atama yoluyla gelen yöneticiler tarafından yönetilirken, belediye belgelilerde bu oran % 30,95'lere düşmektedir. Genel ortalamada yöneticilerin % 69,04'ünün sahip ve yönetici olmasının nitelikli işgören istihdamını olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Patron ve yönetici grubunun belediye belgeli işletmelerde % 52,38'lik orana sahip olması yöredeki yiyecek-içecek işletmelerinin ağırlıklı olarak aile işletmeciliği ile yönetildiğini göstermektedir. Ancak turizm belgeli işletmelerin tamamı atanan yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Turizm belgeli işletmelerin tamamının dışardan atanan yöneticiler tarafından yönetilmesi turizm belgeli işletmelerin nitelikli işgörenler ile daha profesyonel bir anlayışla yönetildiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda aile işletmeciliği kurumsallaşmayı önlerken nitelikli işgören istihdamını negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Mülakata katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak 50 yaşın altında olması, sektörün genç işgören istihdam özelliğini açıkça göstermektedir. Bu bağlamda nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden biri olarak genç istihdam özelliği ifade edilebilir. Mülakata katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olması, bilgi, gözlem ve tesbitlerinin değer ve önemini artırmaktadır. Yöneticilerin ağırlıklı olarak evli olması nedeniyle, yiyecek-içecek sektörünün evli olarak çalışmayı engellemediği ifade edilebilir.

Mülakat yapılan yöneticilerin ağırlıklı olarak lise ve ilkokul düzeyi eğitime sahip oldukları görülmektedir. Aynı zamanda mesleki turizm eğitimine sahip olmadıkları görülmektedir.

Bu bağlamda Sakarya yöresinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinin mesleki turizm eğitime sahip olmayanlar tarafından yönetildiğini, böyle bir yönetim anlayışı ile bu işlemlerin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde sağlayamayacakları söylenebilir.

Tablo 34: Personel istihdamı konusunda aşağıda ifadelere nasıl bakıyorsunuz ?

Önermeler	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Aritmetik Ortalama
	N	%	n	%	n	%	
İstihdam edilen personelin eğitim düzeyi önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
İstihdam edilen personelin mesleki eğitimi önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
Nitelikli işgören istihdamında Ücret önemlidir	10	20	5	10	35	70	2,1
Nitelikli işgören istihdamında deneyim önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
Nitelikli işgören istihdamında işgören temin kaynakları önemlidir	7	14	9	18	34	68	2,04
Nitelikli işgören istihdamında meslek sevgisi önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
Nitelikli işgören istihdamında sosyal statü önemlidir	9	18	7	14	34	68	2,04
Nitelikli işgören istihdamında örgütsel kariyer önemlidir	7	14	6	12	37	74	2,22
Nitelikli işgören istihdamında sosyal güvenlik önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
Nitelikli işgören istihdamında çalışma süresi önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
Nitelikli işgören istihdamında işgörenin sorun çözme yeteneği önemlidir	5	10	7	14	38	76	2,28
Nitelikli işgören istihdamında genel kültür önemlidir	7	14	8	16	35	70	2,1
Nitelikli işgören istihdamında ödüllendirme önemlidir	8	16	10	20	32	64	1,92
Nitelikli işgören istihdamında diksiyon önemlidir	8	16	8	16	34	68	2,04
Nitelikli işgören istihdamında prezentabl görüntü önemlidir	6	12	8	16	36	72	2,16
Nitelikli işgören istihdamında staj önemlidir	3	6	9	18	38	76	2,28
Nitelikli işgören istihdamında satış becerisi önemlidir	-	-	-	-	50	100	3

Nitelikli işgören istihdamında kişisel hijyen önemlidir	-	-	-	-	50	100	3
---	---	---	---	---	----	-----	---

Puan değeri: 1) Katılmıyorum 2) Kararsızım 3) Katılıyorum

- İstihdam edilen personelin eğitim düzeyinin önemli olduğu işletmelerin % 100'ü katılmaktadır. Buna göre eğitimin nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden biri olduğu söylenebilir.
- “İstihdam edilen personelin mesleki eğitimi önemlidir.” ifadesine yöneticilerin % 100'ü katılmaktadır. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden birinin mesleki eğitim olduğu sonucuna varılabilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında ücret önemlidir.” ifadesine yöneticilerin % 70'inin 2,1 aritmetik ortalamayla katılmalarına göre nitelikli işgören istihdamını etkileyen diğer faktörlerden birinin de ücret olduğu söylenebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında işgören temin kaynakları önemlidir.” yargısına yöneticilerin % 68'inin 2,04 aritmetik ortalamada yoğunlaşması, nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden biri olarak işgören temin kaynakları gösterilebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında meslek sevgisi önemlidir.” önermesine yöneticilerin % 100'ünün katılıyor olması, yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamında meslek sevgisinin büyük öneme sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.
- “Nitelikli işgören istihdamında sosyal statü önemlidir.” Mülakata iştirak eden yöneticilerin % 68'inin bu ifadeye katılması, nitelikli işgören istihdamında sosyal statünün üzerinde durulması gereken etkenlerden biri olduğu sonucuna götürür.
- “Nitelikli işgören istihdamında örgütsel kariyer önemlidir.” yargısına yöneticilerin % 74 ve 2,22 aritmetik ortalamayla katılması, “Nitelikli işgören istihdamında kariyer dikkat edilmesi gereken faktörlerden biridir.” şeklinde ifade edilebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında sosyal güvenlik önemlidir.” ifadesine katılımcıların % 100'ünün katılması, “Sosyal güvenlik nitelikli işgören istihdamında çok önemli bir faktördür.” denilebilir.

- “Nitelikli işgören istihdamında çalışma süresi önemlidir.” yargısına yöneticilerin % 100’ünün katılması, “Nitelikli işgören istihdamında çalışma süresi büyük öneme sahiptir.” şeklinde açıklanabilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında işgörenin sorun çözme yeteneği önemlidir.” yargısına yöneticilerin % 76 ve 2,28 aritmetik ortalamayla katılıyorumda yoğunlaşmasına, nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörün de sorun çözme olduğu söylenebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında genel kültür önemlidir.” önermesine %70 ve 2,1 aritmetik ortalamayla yöneticilerin katılmasına, nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden biridir, denilebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında ödüllendirme önemlidir.” ifadesine yöneticilerin % 64’ü ve 1,92 aritmetik ortalamayla katılmışlardır. Bu bağlamda ödüllendirmenin nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden biri olarak üzerinde durulmalıdır, denilebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında diksiyon önemlidir.” yargısına yöneticilerin % 68’inin ve 2,04 aritmetik ortalamayla katılması, nitelikli işgören istihdamında üzerinde durulması gereken önemli faktörlerden biridir, denilebilir.
- Nitelikli işgören istihdamında prezentabl görünüm önemlidir. Yöneticilerin % 72 ve 2,16 aritmetik ortalamayla katılıyorum grubunda yoğunlaşması, “Nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerden biri de prezentabl görünümdür.” şeklinde açıklanabilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında satış becerisi önemlidir.” önermesine yöneticilerin % 100’ünün katılması, satış becerisinin nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır, denilebilir.
- “Nitelikli işgören istihdamında kişisel hijyen önemlidir.” ifadesine katılımcı yöneticilerin % 100’ü katılmaktadır. Bu kapsamda “Kişisel hijyen nitelikli işgören istihdamında önemle üzerinde durulması gereken bir faktördür.” şeklinde açıklanabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Gelişmekte olan Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında önemli bir engel olarak işsizlik ve döviz açığı geçmiş yıllardan beri sürekli karşımıza çıkmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisi, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler etkisiyle bu engel kendini daha fazla hissettirmektedir. Bilindiği üzere küreselleşme beraberinde acımasız rekabete getirmektedir.

Küresel rekabet geliştirmekte olan ülke ekonomilerini ayakta tutan sektörlerin ve işletmelerin güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Ekonomik gücü sınırlı bu örgütler, ayakta kalıp hayatlarını sürdürebilme noktasında politika değişikliklerine gitmektedirler. Politika değişikliklerinin başında da işten çıkarmalar gelmektedir. İşten çıkarmalar, o ülkenin en önemli sorunlarından biri olarak işsizliğe, ekonomik dengelerin bozulmasına; bozulan ekonomik dengeler ise, sosyal huzursuzluk ve patlamalara yol açarken, işletmeleri ve ülkeleri ekonomik krizlere sürüklemektedir.

Ekonomik krizlerle başa çıkmaya çalışan işletme ve ülkeler, siyasi krizlerin odak noktasında kendilerini bulmaktadırlar. Siyasi ve ekonomik krizlerle uğraşan ülkeler, doğal olarak pazar paylarını rakiplerine kaptırmaktadırlar. Bu noktada Türkiye başka hiçbir ülkeye nasip olmayan bir avantaja sahiptir. O da turizmdir. Bilindiği üzere Türkiye, turizmin her çeşidinin yapılabileceği turistik değerlere sahip, potansiyeli yüksek bir ülkedir. Bu bağlamda Türkiye'nin yapması gereken; turizm ürününü çeşitlendirerek, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan turizm anlayışını harekete geçirmek ve sahip olduğu avantajı verimli kılmaktır. Türkiye'nin var olan muhteşem turizm potansiyeli atıl durumdan kurtarılıp, yabancı ve yerli yatırımlarla yeni iş sahaları açarken, işgücü istihdamı ile işsizliği azaltıp, halkın ekonomik refahının yükselmesinde ve ülke ekonomisinin büyüyerek gelişmiş ülkeler arasına girmesinde itici güç olarak kullanılmalıdır. Bilindiği üzere yiyecek-içecek işletmelerinde, kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyetinin en önemli etkeni turizmin emek-yoğun olması nedeniyle insandır. Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri memnuniyetinde temel unsur olan insan turizmin odak noktasıdır.

Turizm ve dolayısı ile yiyecek-içecek sektöründe çok önemli bir yere sahip olan insanın üstün niteliklere sahip olması gereği ortadadır. İnsana üstün nitelikler kazandırılarak kalifiye işgücüne dönüştürülmesinde eğitim, tam da bu noktada ön plana çıkmaktadır. İşgücünün iş hayatı öncesi; çalışmaya istekli, meslek sevgisine sahip kişilerin bulunup, seçilerek istihdam edilmeleri öncelik arz etmektedir. Çalışmaya istekli kişilerin, vizyon sahibi nitelikli işgören haline gelmesi ise ancak gerek iş hayatı öncesi ve gerekse işbaşında eğitilmesi ile mümkündür. Asıl amacı kar elde ederek hayatını devam ettirmek olan işletmelerin, kaliteli hizmet ile müşteri memnuniyetini gerçekleştirecek politikalara uygun işgörenin bulunup eğitilerek istihdamının sağlanmasını etkileyen başta kişisel ve örgütsel kariyer olmak üzere çok değişik faktörler karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerle yapılan mülakat sonucunda sektörün nitelikli işgücü istihdamını etkileyen faktörler; ücret, işletmelerin ölçeği, örgütsel kariyer, başarı değerlendirme, iç ve dış turizmin gelişmişliği, mesleki turizm eğitimi, meslek sevgisi, deneyim, işgören devir hızı, cinsiyet, işgücü temin kaynakları, işletme sayısının azlığı, medeni durum, sosyal güvenlik, hizmet içi eğitim, iş disiplini, Ege-Akdeniz-İstanbul gibi turizm destinasyonların cazibesi, hukuki statü, çalışma süresi, pazarlama yeteneği, kişisel bilgi ve bakım, kişisel hijyen, yeni fikir üretme, sorun çözme, diksiyon, teorik bilgiyi uygulama olarak tesbit edilmiştir.

Bu bağlamda araştırmada yer alan işletmelerin % 70 yoğunluk grubunu 50-200 kuver kapasiteli işletmelerin oluşturması, nitelikli işgören istihdamında işletme kapasitesinin etkili olduğu ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

İşletmelerin işletmecilik şeklini % 84 gibi yüksek yoğunlukla aile işletmeciliğinin meydana getirmesi nitelikli işgören istihdamında kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktadır.

Mülakata katılan işletmelerde personel, büyük oranda patron veya yöneticiye bağlıdır. Çalışan personel çoğunlukla erkek ve bekarlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda çalışan personelin ağırlıklı olarak bir yıldan az hizmetinin olduğu anlaşılmıştır. Yine çalışanların çoğunluğunu lise ve ilkokul mezunlarının oluşturduğu, mesleki eğitimin çok düşük seviyelerde olduğu, çalışanların daha çok genç olduğu, çalışma saatlerinin uzunluğunun

ağırlıklı olarak 8 saatin üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, personel temininde genellikle tavsiye yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca personelde olması istenen niteliklerde ağırlıklı olarak deneyimin yer almaktadır. Kalifiye personel istihdam edememe sebeplerinin başında ücret yer alırken, ücretlendirme kriteri olarak deneyim ön planda çıkması, ideal mesleki eğitimin önlisans ile mesleki lise eğitiminin çıkması yöredeki yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler hakkında önemli ipuçları vermektedir. Ayrıca nitelikli işgören ile ilgili yargılara verilen cevaplarda; eğitim düzeyi, mesleki eğitim, ücret, işgören temin kaynakları, meslek sevgisi, örgütsel kariyer, sosyal güvenlik, çalışma süresi, işgörenin sorun çözme yeteneği, genel kültürü, diksiyonu, prezantabl görünümü, ödüllendirme, satış yeteneği, kişisel hijyen, ikna kabiliyetinin önemi, ağırlıklı olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda nitelikli işgören istihdamında bu özelliklerin önemli birer faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan yukarıdaki faktörlerin olumsuz etkilerini minimum seviyeye indirebilecek çözüm önerileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yiyecek-içecek işletmelerinde etkin bir insan kaynakları yönetimi devreye sokulmalı
- İşletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda, i kaliteli ve sürekli eğitimle işgücünün nitelikleri artırılmalı
- Kaliteli bir stajla işgücü niteliği artırılmalı
- Okulların uygulama birimi ihtiyacı hızla giderilerek, öğrencilerin deneyimli olarak işletmelerde istihdamı sağlanmalı
- Okullarda öğrencilere kişisel bakımın önemi anlatılmalı
- Okul öncesi bilinçlendirme faaliyetleri artırılarak, mesleği sevenlerin turizm eğitim kurumlarını tercih etmeleri sağlanmalı
- Toplumun turizm konusunda bilinçlendirilmesi en üst düzeye çıkarılmalı
- Sektörün ihtiyaç duyduğu fiziksel görünüme sahip olmayan öğrenciler işletmelerde arka planda kalan departmanlara yönlendirilmeli

- Yiyecek-içecek işletmeleri belediye ve turizm bakanlığı tarafından sürekli denetlenip, merdiven altı olarak tabir edilen işletmelerin faaliyetlerinin önüne geçilerek haksız rekabet engellenmeli
- Hkmetler yiyecek-içecek işletmelerini teşvik etmeli
- Meslekte tecrübe sahibi olanların eğitimci olmaları sağlanmalı
- Okul-işletme işbirliği artırılarak işletmelerde kısa dönemlerle de olsa eğitimciler istihdam edilerek, sektörü ve sektörün ihtiyaçlarının sürekli canlı kalması sağlanmalı
- Gerekli düzenlemeler yapılarak sosyal güvenliğin işgörenler adına artırılması sağlanmalı
- Sürekli denetimlerle geliştirilecek tekniklerle kayıt dışı istihdam minimum düzeye indirilmeli
- Branşlaşmış zorunlu eğitim sayesinde sektörde çalışacak olanların asgari meslek lisesi olması sağlanmalı
- İşletmelerde alışma saatleri çalışanların dinlenip, sosyal aktivitelere katılabileceği zamana sahip olabilecek seviyeye getirilmeli
- İşletmeler, işgören başarısını ödüllendirecek düzenlemelere gitmeli
- Mevcut kaynaklar teşvik edilip devreye sokularak turizm ürünü yelpazesi çeşitlendirilerek sezonun tüm yıla yayılması sağlanmalı
- Gerekli politikalarla desteklenen i turizm hareketinin Türkiye turizminin istikrar unsuru olması sağlanmalı
- Türkiye’de öğrenim gören yabancı uyruklu ğrenci sayısını mümkün olduğunca artırarak gönüllü turizm elçileri yaratıp Türkiye turizm tanıtımına katkı sağlanmalı
- Yiyecek-içecek işletmelerinin KDV sorunu üzülerek gelişmesinin n açılmalı
- Yiyecek-içecek işletmelerinde örgütsel ve bireysel kariyer fırsatı yaratılarak nitelikli işgörenin psikolojik tatmini sağlanmalı
- Yöre için İzmit-İstanbul hedef pazar seçilmeli
- İzmit-İstanbul’dan ziyaretçi getirilebilmesi için gerekli yatırımlar teşvik edilmeli
- İstanbul-İzmit-Sakarya tekne turları teşvik edilmeli
- Yörede helikopter pistleri oluşturularak hava taksi geliştirilmeli

- Yörede iç turizm desteklenmeli, teşvik edilmeli
- İşletmeler kaliteli hizmetle müşteri tatmini sağlayıp, kar elde ederek hayatını devam ettirmek için nitelikli işgöreni tatmin edecek oranda ücret belirlemeli
- Büyük ölçekli zincir işletmeler teşvik edilerek Sakarya yöresine yatırım yapmaları sağlanmalı
- Belediye ve devlet tarafından yörenin turizm değerleri tanıtılarak alt-yapı sorunları giderilmeli
- Büyük ölçekli sermaye teşvik edilerek tarihi, kültürel ve doğal değerleri koru-kullan yöntemiyle Sakarya, turizme kazandırılmalıdır.

Bilindiği üzere doğada hiçbir maden tek başına bir şey ifade etmez. Ancak önemini bilen araştırmacıların çalışmaları ile bir değer ifade eder hale gelir. Kısaca onlara değer katan insandır. Türkiye ve Sakarya'nın muhteşem turizm potansiyelinin, araştırmacıların yapacağı çalışmalar ile değer kazanması pek muhtemeldir. Çalışmamızla bizden önceki çalışmaları bir adım ileriye taşıırken bizden sonra yapılacak çalışmaların daha ileriye gitmesi amaç edinilmiştir. Bu bağlamda bizden sonra çalışmamızın tuttuğu ışığın da yardımıyla yiyecek-içecek işletmeleri sorunlarının işgörenler açısından irdelenmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

- ABBEY, R. James (1993) Editor: Jim Purvis, *Hospitality Sales and Advertising*, Second edition by the educational institute Michigan
- A.NOR, Raymond (1999), Editör: ÇETİN Canan, *İnsan Kaynağının Eğitim ve Gelişimi*, Beta Yayınları, Ankara
- AĞAOĞLU, O. Kemal (1992) ‘‘Turizm Eğitiminin Batı Avrupa Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Konumu ve Türkiye Uygulamasında Yaşanılan Tıkanıklıklar’’ *Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop*, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, s:305, Ankara
- AHİPAŞAOĞLU, Suavi, A. Karaman ve E. Sağlık (2002) ‘‘Turizm Sektöründe Endüstriye Dayalı Eğitim, Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Palandöken kış sporları merkezinde bir uygulama’’ *Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop*, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:139, Ankara
- AHİPAŞAOĞLU, H.Suavi ve İrfan Arıkan (2003),*Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara
- AKAT, Ömer (2000),*Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa Ekin Kitabevi, Bursa
- AKÇAY, Şemsettin (2002) ‘‘Eğitimcilerin Eğitimi’’ *Turizm Eğitimi, Konferans - Workshop*, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:461, Ankara
- AKKUŞ, Ali Rıza (2002), *Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Hizmetleri Kalitesinin Ölçülmesi (Çanakkale Akol Otel Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale

AKTAŞ, Ahmet ve Ebru Tarcan (2002) ‘‘Konaklama İşletmelerinin İşgören Temininde Kullandıkları Üniversite Kaynağı’nın Yeri ve Önemi’’ Antalya Yöresinde Bir Araştırma, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:523, Ankara

AKTAŞ, Ahmet (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Genişletilmiş 2. baskı Detay yayıncılık, Antalya

_____ (2001), *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, 2. baskı Livane matbaası, Antalya

_____ (1995), *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Akademi, İstanbul yayın ve eğitimcilik hizmetleri, Antalya

AKTEPE, Eyüp (1988), Editör:Altekin Sökmen, *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara

AKOĞLAN, Meryem ve Nazmi Kozak (1995), Turizmde Personele Gerçekten Önem Veriliyormu? Otel işletmelerinde personel kullanım alanları üzerine bazı gözlemler, *Anatolia*

ALDEMİR, Ceylan, A. Ataol ve G. Budak (2001),*İnsan Kaynakları Yönetimi IV* Baskı Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir

ALEMDAR, Teoman (1992) ‘‘Turizm Eğitiminde Stajlar Konusunda Bir Model’’ Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:358, Ankara

ALPER, Ata (1992) ‘‘Turizmde Sahip Olduğumuz Değerler, Çevre Bilinci ve Eğitimi’’ Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara

ALTIPARMAK, Mustafa (2002),'' *Turizm ve Eğitimi*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, s:18, Ankara

ALTUNIŞIK, Remzi (2004), ''Turizmde Pazarlama Stratejileri'' Editör:DEMİRKOL Şehnaz ve Burhanettin Zengin, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, Sakarya

ARGON, Türkan ve Eren Altay (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel yayın dağıtım,Ankara

ARMSTRONG, Michael (1993), *Human Resource Management Strategy and Action*, Kagan Page, London (51)

_____ (1992), *Human Resources Management Strategy & Action*, Clays Ltd.

ARTAN, Sinan (1993), İnsan Kaynakları Yönetimi Yeni Yaklaşımlar Semineri, *TÜSSİD*, Gebze

ATAYMAN, Faruk (1992), ''*Konaklama Tesislerinde Yönetim-Eğitim İkilemi*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, s:445, Anakara.

AVCIKURT, Cevdet ve Sebahattin Karaman (2002) ''*Lisans Eğitimi Veren Turizm Okullarının Ders Programlarının Karşılaştırılması*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:53, Ankara.

AYDIN, Seçim (2002),'' *Turizm ve Eğitimi*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, s:16 Ankara.

AYDOS, Hasan (1992), “*Türkiye’de Turizm Sektörüne İşgücü Yetiştirilmesi, Buna Yönelik Sorunlar ve Çözüm Önerileri*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel müdürlüğü, s:195, Ankara.

AYMANKUY, Yusuf ve Şimal Almkuy (2002), “*Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarının Buldukları Yerlerin Analizi ve Turizm Eğitimi İçin Öneri Bir Model*” Turizm eğitimi, Konferans- Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:29-41, Ankara.

AYMANKUY, Yusuf (2003), *Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları*, Detay Yayıncılık, Ankara.

BATMAN, Orhan (2004),”*Otel İşletmeleri*”, Editör:DEMİRKOL Şehnaz Ve Burhanettin Zengin ,*Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, Sakarya

_____ (2003), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı

BATMAN, Orhan, Nilüfer Şahin (2002), “*Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Kapadokya örneği)*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:446, Ankara.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

BARUTÇUGİL, İsmet (1989), *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, Erenköy.

_____ (1982), *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi

BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

_____ (1997), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.

- BİRDİR, Kemal (2002), ''*Turizm ve Otel İşletmeciliği Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Turizm Endüstrisinde Çalışmayı Tercih Etmemelerinin Temel Nedenleri: Bir Nominal Grup Tekniği Araştırması*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- BOZOK, Düriye (1991), *Turizm İşletmelerinde Profesyonel Yönetici ve Eğitimi Sorunları*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletme ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Bursa.
- BOZ, İbrahim (2002), ''*Türkiye'de Turizm Eğitim Maliyeti İle Reel Ücret Seviyesinin Karşılaştırılması*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:149, Ankara.
- BOYACI, Cemil (1992), ''*Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Yetiştirme Sorunları ve Çözüm Önerileri*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:121, Ankara.
- _____ (1988-89), *Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma*, Turizm Yıllığı, s:113.
- BULDUK, Sıdıka (2002), *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BULUÇ, Gülçin (1992), ''*Turizm ve Otel İşletmeciliği Eğitiminde Stajın Önemi*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:367, Ankara.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil, A.Akgün ve Ş.Kavucubaşı (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- CAN, Halil, A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Çalışma Grubu Raporu 5-9 Mayıs 2004 Tarihli Türkiye İktisat Kongresi Çalışmaları Kapsamında Hazırlanan, İstihdamın Arttırılması ve İşgücü Piyasası, *Mayıs 2004 Tarihli İşveren Dergisi'nin Parasız Eki*.
- ÇAM, Faruk (1992), ''Orta, Yüksek ve Diğer Öğrenim Sevilerinde Mesleki Eğitim'', Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:101, Ankara.
- ÇAVUŞ, Şenol (2005), Editör:Demir Cengiz, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇAKICI, Celil, M. Kozak, M.Azaltun, A. Sökmen ve M. Saruşık (2002), *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇALIK, Temel (2003), *Kuşluvan'dan aktaran, Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- ÇAKIRER, Mehmet Akif (2002), ''Turizm Eğitiminde Eğitim ve Öğrenimin (Eleaning) Uygulaması ve Türk Turizm Sektörüne Sağlayacağı Avantajlar'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s: 208-209, Ankara .
- ÇAPAR, Bülent (2002), ''Turizm Sektörü, Turizm Eğitimi Kurumları İşbirliği, Staj Sorunları ve Çözüm Önerileri'', Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:415, Ankara.
- ÇETİNKAYA, Osman (1996), *Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Menü Planlama ve Yiyecek-İçeceğin Geliştirilmesi(Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde Örnek Bir Uygulama)*,

Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletme ve Eğitim Bilim Dalı, Ankara.

ÇETİN, İhsan (1992), *''Türkiye’de Üniversite Düzeyinde Genel Eğitim Politikaları İçinde Turizm Eğitiminin Yeri Hakkında Düşünceler''*, Turizm Eğitimi, konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:65, Ankara.

ÇETİN, Şule (2002), *''Turizm İşletmeciliği ve Otel Mezunlarının İstihdam Sorunları''*, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:485, Ankara.

DALLI, Özen (1992), *''Turizm Eğitiminde Tügev’in Yeri''* Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C.Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

DALAY, İsmail (2002), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Genel Kavramlar, Kuruluş Sakarya Kitabevi, Sakarya.

DENİZER, Dünder, N.Tetik. M. Akoğlan, M. Yeşiltaş ve M. Kozak (1995), *Otel İşletmeciliği, Kavramlar, Uygulamalar*, Anatolia Yayıncılık, Ankara.

DEMİRKOL, Şehnaz (2002), *''Turizm Alanındaki Lisansüstü Program Analizi ve Sektörel Uyumlaştırmaya Yönelik Görüşler''* Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C.Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:97-98, Ankara.

DEMİRKOL, Şehnaz ve Oktay Kutay (2004), *Turizm Politikalarına Alternatif Yaklaşımlar*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

DEMİR, Cengiz ve Berrin Güzel (2005), Editör: DEMİR Cengiz, *Planlama Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi:İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

DİNÇER (İstanbul), Fusun (1994), *Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynağı Yönetimi Türkiye Kalkınma Bankası*, Turizm Yıllığı, s:181-182.

_____ (1993), *Turizm ve Turist Tanımlarındaki Gelişmeler*, Turizm Yıllığı, Turizm Kalkınma Bankası.

DİTTMER, R. Paul ve G. Gerald Griffin (1993), *The Dimensions Of The Hospitality Industry*, VNR VAN Nostrand Reinhold, Newyork

ELGİN, Sait (1992), ''Eğitim Programları ve Eğitim Materyallerinin Hazırlanması'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:340, Ankara.

EMEKLİ, Gözde (2002), ''Turizm Eğitiminde Coğrafya ve Turizm Coğrafyasının Önemi'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:107, Ankara.

ERNST & YOUNG (2002), Editör:TAHİROĞLU Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İstanbul

ERDOĞAN, Gülden (2002), ''Ankara'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Personelinin Eğitimi'', Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otel Eğitimi Bilim Dalı, s: 9-11, Ankara.

ERDOĞAN, Harun (1995), *Ekonomik, Sosyal, Kültürel ve Çevre Yönleriyle Uluslar arası Turizm*, Uysal Form Ofset, Bursa.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın, Ankara.

- GRAY, Williams, Salvatore C. Lıgvorı (2001), *Hotel and Motel Management and Operations*, Ph PTR Library of Congress Cataloging, Uppersade River, Newjersey.
- GRAY, Williams, Salvatore C. Lıgvorı (1994), *Hotel and Motel Management and Operations*, Third Edition, Regent/Prentice Hall, Newjersey.
- GENÇAY, Cemal İbrahim (1994), “*Termal Turizm İşletmelerinde Yönetim, Organizasyon ve Afyon İli Termal Turizm İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Sorunlar*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- GÖKDEMİR, Ayhan (2003), Editör SÖKMEN Alptekin, *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- GÖLPEK, Filiz (1996), “*Turizm Sektöründe Eğitimin İstihdama ve Verimliliğe Etkisi*”, Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÖKDENİZ, Ayhan (1999), “*Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*”, Turhan Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- GÖLDENİZ, Ayhan, H.Çeken ve B. Erdem (2002), “*Okul-Sektör İşbirliği Çerçevesinde Stajdan Beklentiler, Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Bir Uygulama*”, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:343, Ankara.
- GOELDNER, Chales R., J.R. Ritchie ve R.W. Mcintosh (2000), *Eighth Edition Tourism Principles, Practices, Philosophies* Publish Simultaneouslyin, Canada.
- GÜRDAL, Mehmet (2002), “*Türkiye’de Mesleki Turizm Eğitiminin Yapısal Analizi, Okullaşma, Eğitim Kalitesi, Staj, İstihdam Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Turizm

- Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel M¼d¼rl¼đ¼, Ankara.
- G¼ND¼ZALP, Nural (1992), ''*Kalkınmada Turizm ve Eğitimi*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel M¼d¼rl¼đ¼, Ankara.
- G¼ZEL, T¼lay (2005), Edit¼r: DEMİR Cengiz, ''*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Y¼netimi: İlkeler ve Uygulamalar*'' , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HACIOğLU, Necdet (2000), ''*Seyahat Acentacılığı ve Tur Operat¼rl¼đ¼*'' , VIPAş Ař. 5. Baskı, Bursa.
- _____ (1992), ''*Y¼ksek¼đretimde Mesleki Turizm Eğitimi Geliştirme Perspektifi*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel M¼d¼rl¼đ¼, s:94, Ankara.
- HANÇER, Murat, N. Adak ve A. Y¼ksel (2002), (Sevgi'den Aktaran), ''*Turizm Eğitiminde Sekt¼r, Üniversite İşbirliği, Yeni Bir Yaklaşım, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop*'' , 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel m¼d¼rl¼đ¼, Ankara.
- HAZAR, Atilla (2002), ''*Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi ile Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi ¼đretmeni Yetiştiren Eğitim Fak¼ltelerinin ¼đretmen İhtiyaçları Açısından Geliştirilmesi*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel M¼d¼rl¼đ¼, s:67, Ankara.
- HOLLOWAY, j. Christopher (2002), ''*The Business of Tourism, Sixth Editon, Prrentice Hall*'' , Financial Times Pearson Education Limited.
- ILGAZ, Selay ve Mehmet Çakar (2002), ''*Turizm Eğitimi Alan ¼đrencilerin Staj Problemleri, 2 Başkent Üniversitesi İİBF Turizm İşletmeciliği B¼l¼m¼ ¼đrencileri*

Üzerinde Yapılan Bir Araştırma'', Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:385, Ankara.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi (1992), *''Turizm Eğitiminde Politika Ne Olmalıdır''*, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:60, Ankara.

İLHAN, Ahmet (1992), *''Turizm Eğitimi Organizasyonu Çerçevesinde Turizm Bilincinin Geliştirilmesi''*, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

PIRNAR, İge, (1992), *''Türkiye'de Turizm Bilincini Geliştirme''* Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

İÇÖZ Orhan (2000), *''Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü Yönetimi''*, Genişletilmiş 3. Baskı Turhan kitabevi, Ankara.

J.B. KNIGHT, L.H. Kotschevar (1979), *''Quality Food Production Playing And Management''*, Von Nostrand Reinhold Company, Newyork.

JONES, Ursula, Shirley Newton (1997), *''Hospitality and Catering''*, Foreword by prue leith cassell Wellington House London.

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri (2000), *''İnsan Kaynakları Yönetimi''*, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray, Z.Dal, İ. Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, O. Özçelik, D. Gönen ve R. Uluhan (2000), *''İnsan Kaynakları Yönetimi''*, 2. Baskı Dönence Basım ve Yayın , İstanbul

KARAGÖL, Halime (2004), “*Kariyer Planlamanın Turizm Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik İstanbul Yöresinde Bir Araştırma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

KAYA Ümran (2006), “*Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*”, 2. Balıkesir Turizm Kongresi.

KANTARCI Kemal (2004), “*Konaklama İşletmelerinde Ön büro İşlemleri ve Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.

KARAKÜTÜK, Kasım ve Necla Tural (1992), “*Genel Eğitim Politikaları ve Turizm Eğitiminin Yeri*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:94, Ankara.

KOÇAK, Nilüfer (2004), “*Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*”, 2. Baskı, Detay Kitap ve Yayıncılık, Ankara.

KOZAK, Metin (1995), “*Otel İşletmeciliği/ Kavramlar, Uygulamalar*”, Anatolia Yayıncılık, Ankara.

_____ (1992), “*Mesleki Turizm Eğitimi Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları*”, Turizm Eğitimi, Konferans-Worshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel müdürlüğü, s:192-193, Ankara.

_____ (1992), “*Mesleki Turizm Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Ders Programlarının Hazırlanması*”, Turizm Eğitimi, Konferans-Worshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

KOZAK, Nazmi , A.Kozak, M.Kozak (2001), “*Genel Turizm, İlkeler, Kavramlar*”, Detay Yayıncılık, Ankara.

KOZAK, Nazmi (1993), “*Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Çalışan ve Barınma Koşullarının Güdüleme Kuramları Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Bodrum ve yöresinde Bir Uygulama*”, Tugev (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı) Yayını, No25, İstanbul.

_____ (1991), “*Bodrum ve Yöresindeki Mevsimlik Otel İşgörenlerinin Sorunları*”, Yıl:2 Sayı:23-24 Kasım- Aralık, Anatolia.

KOBJOLL, Klaus (1996), “*Motivasyon, Yönetim Dizisi:3*”, Evrim Yayınevi, Akçalı Telif Hakları Vasıtasıyla, İstanbul.

KÜÇÜKALTAN, Derman (1992), “*Turizm Bilincinin Geliştirilmesi*”, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:381, Ankara.

KÜÇÜLALTAN, Derman ve Ebru Boyacıoğlu z. (2002), “*Yaygın Turizm Eğitim Politikaları Işığında Yerel Halkın Turizm Bilincinin Geliştirilmesinin önemi Edirne İlinde Bir Uygulama*” Turizm Eğitimi, Konferans, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:289, Ankara.

KÜÇÜKALTAN, Gül Yılmaz (2002), “*Türkiye’de İç Turizme Katılmada Yaygın Turizm Eğitiminin Rolü: Fransa ile Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım*” , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:299, Ankara.

KÜLAHÇI Mehmet (1992), “*Turizm Eğitiminde İşgücünün Mesleki Eğitimi*”, Turizm Eğitimi, Konferans-Worshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:107-108, Ankara.

_____ (1992), “*Turizm Eğitimi' Turizm Eğitimi*”, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

- KOCAOĞLU, Bike (1992), ''*Turizm Sektöründe Kalite Kavramının Öğretimi*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:385, Ankara.
- KUNT, Aydın (1992), ''*Mimarlık Eğitiminde Turizm*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- LEE, Seok Cheng (2002), ''*İşbaşı Eğitimi*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop,11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:139, Ankara.
- LASSAGNE, Alain (1992), ''*Eğiticilerin Eğitimi ve Ders Programları*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:115, Ankara.
- MANAV, Y. Yalçın (2002), ''*Halkın Turizm Eğitimi*'' , Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:324, Ankara.
- _____ (1992), ''*Turizm Bilincini Geliştirme*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, s:435, Ankara.
- MAJURE, Robert (1992), ''*Otelcilik ve Turizm Sektöründe Yabancı Dil Öğretimi*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara .
- MAVIŞ, Fermani ve Sabah Kozak (2002), ''*Hizmet içi Eğitim Programının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli*'' , Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü s:446, Ankara.

- MAVIŞ, Feri (2005), “*Mönü Planlama Tekniği*”, Anadolu Üniversitesi CIP-Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, Eskişehir.
- MAITLAND, Ian (1997), Çeviri: UĞUR Duygu, “*Güçlü Şirket Başarılı Yönetim*”, Personel Yönetimi, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, İstanbul.
- MISIRLI, İrfan (2002), “*Turizm Sektöründe Meslek Standartları ve Mesleki Belgelendirme Sistemi(sertifkasyon)*”, Turizm Eğitimi, Konferans- Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:455, Ankara.
- MISIRLI, İrfan (2002), “*Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*”, Detay Yayınları, Ankara.
- MODLIN, R.A. (1989), “*Commercial Kitchens,*” America Gas Association, Virginia.
- NALBANT, Ömer (1988), “*Termal Turizm Pazarlaması*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- OLALI, Hasan ve Meral Korzay (1993), “*Otel İşletmeciliği,*” Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- OLALI, Hasan (1982), “*Turizm Politikası,*” Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- ÖZEL, Kadir (2003), “*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması, Beş Yıldızlı Otel Örneği*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ÖZGEN, Hüseyin, A. Öztürk, ve A. Yalçın (2001), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Yayın, Adana.
- ÖZGÜÇ, Nazmiye (2003), “*Turizm Coğrafyası Özellikler ve Bölgeler*”, Çantay Kitabevi, İstanbul.

ÖZKOÇ, Aziz Gökhan (2006), “*Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Üretim Fonksiyonlarının incelenmesi: Bulguların Etik Açısından Değerlendirilmesi*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÖZTAŞ, Kadir (2002), “*Turizm Ekonomisi*”, Genel Turizm Bilgileri, Nobel Yayın, Ankara.

_____ (1995), “*Turizmde Kalifiye Eleman Açığı ve Meslek Yüksekokullarının Etkinliğinin Arttırılması*,” Türsab’tan Aktaran, Anatolia, Sayı – 3-4, Yıl – 6, s:93.

ÖZEN, Tuğrul. Ö (1998), “*Turizm Yatırımları*”, İstanbul.

ÖĞÜT, Adem, K.H. Kürşat ve Ş.A. Çetinkaya (2003), “*Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim*”, Enformatik Bir Bakış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖZDEMİR, Mehmet (2002), “*Turizmin Yükselme Döneminde (1984-1990) Eğitim Sorunu ve Bugün*”, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

_____ (1994), “*Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve Turban Modeli*”, Anatolia, Ocak-Şubat , Sayı-1, Yıl – 4, s:24.

_____ (1992), “*Turizm İşletmelerinde Hizmet içi Eğitim ve Turban Modeli*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop,9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:390, Ankara.

ÖRÜCÜ, Edip (2002), “*Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Hizmet içi Eğitime Bakış Açıları(Marmaris Örneği)*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:431, Ankara.

ÖZAKTAŞ, Adnan (1992), “*Turizm Eğitiminde Sorunlar ve Öneriler*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:86, Ankara.

- ÖZBAY, Recep (2002), ''*Turist Rehberliği Eğitiminde Nereye*'', Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:275, Ankara.
- ÖZKAN, Esin (1992), ''*Yüksekokul Düzeyindeki Turizm Eğitim Kurumlarında Öğrenci Staj ve Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*'', Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:363, Ankara.
- PAGE, J.Stephen (2005), ''*Tourism Management Managing Forchange*'', Reprinted, Elsevier Butterworth, Heinemann Oxford, Burlington.
- PALMER, Margaret ve T.Kenneth Winters (1993). Çeviren: ŞAHİNER Doğan, ''*Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*'', Rota Yayınları, İstanbul.
- PATE, Stevens (1990), Çeviren: ERÇOBAN, Behzat ve Timur Deniz, *Lokanta İşletmeciliği ve Lokantacılıkta Başarı Rehberi*, 1. Baskı (56).
- ROCCO, M.Angela ve N. Vladimir Andrew (1991), Editör: PURVİS Jim, Hospitality Today (139): *East Lansing Michigan* ''By the Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- SABUCUOĞLU, Zeyyat (2005), ''*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*'', 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa
- _____ (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2003), *İşletme*, Furkan Ofset, Bursa.
- SARIIŞIK, Mehmet (2004), Yat ve Marina İşletmeleri, Editörler: DEMİRKOL, Şehnaz ve Burhanettin Zengin ''*Turizm İşletmeleri*'', Değişim Yayınları, Sakarya.

- SARIIŞIK, Mehmet (2004), *Yat ve Marina İşletmeleri*, Cerit'ten Aktaran, Değişim Yayınları, Sakarya
- SARI, Alaattin (2001), "*Belgeli Turizm İşletmelerinde Nitelikli Personel İhtiyacı ve Türkiye'de Turizm Eğitimi, Sezgin'de Aktaran Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Bursa.
- SEVGİ, Ahmet (1992), "*Turizm Eğitimi*" Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, S:27-35, Ankara.
- SEZGİN, Mesut Orhan (2001), "*Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*", Detay Yayınevi, Ankara
- _____ (1992), "*Turizm Eğitimine Özel Sektör Katkısının Sağlanması*" Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- SİVA, Edi (1992), "*Turizm Eğitiminin Finansmanına Sektörün Katkısı*" Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:355, Ankara.
- SÖKMEN, Alptekin (2003), "*Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek-İçecek Yönetimi*," Detay Yayıncılık, Ankara.
- _____ (2001), "*Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- ŞAHİN, Özer ve Fevzi Okumuş (2002), "*Milli Eğitim Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurumları Meslek Yüksekokulları Program Geliştirme Projesi Çerçevesinde Turizm ile İlgili "Otel İşletmeciliği" ve "Seyahat İşletmeciliği" Programlarının Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*" Turizm Eğitimi,

Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:25, Ankara.

ŞAHİN, Muzaffer (1989), “*Turizm İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümünün Yönetim ve Organizasyonu*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Politikaları Anabilim Dalı, İstanbul.

ŞİMŞEK, Şerif, A.Çelik, T.Akgemci ve A. Soysal (2004), “*Kariyer Yönetimi*”, Gazi Kitabevi, Ankara.

TAYMAZ, Haydar (2002), “*Eğiticilerin Eğitimi*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:448-449, Ankara.

TETİK, İ. Serdar (1992), “*Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

TEKELİ, Hasan(2001), “*Turizm Pazarlama ve Planlanması*”, Detay Yayınevi, Ankara.

TİMUR, Alp (1992), “*Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:48-49, Ankara.

TUNA, Muharrem (2002), “*Turizm İşletmeciliği Otelcilik Alanında Eğitim Veren Meslek Yüksek Okullarının Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:43, Ankara.

TUNÇ, Azize ve Firuzan Saç (1988), “*Genel Turizmin Gelişimi Geleceği*”, Detay Yayınları, Ankara.

- TUNÇ, Azize ve Uygur Akçay (2001), “*Kariyer Yönetimi*”, Planlaması ve Geliştirme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TUTAR, Erdiñ ve Filiz Tutar (2004), “*Turizm Sektörünün Ekonomiye Katkıları Açısından Türkiye'nin OECD Ülkeleri İçerisindeki Yeri*,” 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜRKSEVEN, Erkan (2005), “*IV. Geleneksel Turizm Paneli*”, Panel Bildirileri T.C Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sakarya.
- TÜRKSOY, Adnan (2002), “*Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*”, Genişletilmiş 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- USLU, Saim (1992), “*Sendikaların Turizmdeki Yeri ve Turizm Sektörünün Sendikal Harekete Etkisi*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:463, Ankara.
- UĞUR, Adem (2003), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*,” Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- UNUR, Kamil, T. Duman ve M.Tepeci (2004), “*Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Sektörde Kariyer Yapmaya Nasıl Bakıyor*”, 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Balıkesir.
- URAL, Ayhan ve Elbeyi Pelit (2002), “*Türkiye’de Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Örgütlerinin Örgütlenmiş Biçimleri*” Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- UÇKUN, Seher (2004), “*Turizm İşletmeleri (işletme ve işletme türleri)*” ,Editör: DEMİRKOL, Değişim Yayınları, Sakarya.

- WALKER, John R. (2002), *Introduction to Hospitality*, Edition Prencite Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- WELLAS, François and Lionel Becherel (1995), *International Tourism*, Macmillan Pres Ltd Hampshire and London.
- YAĞCI, Özcan (2003), "*Turizm Ekonomisi*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- YAŞAROĞLU, Şaban Ali (1992), "*Turizm Bilincini Geliştirme*" Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:414, Ankara.
- YAPAR, Berna (1990), "*Küçük Ölçekli Otel ve Bağımsız Restoran İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümünün Yönetimi ve Organizasyonu*", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- YARCAN, Şükrü ve Metehan Peköz (1997), *Seyahat İşletmeleri*, 2. Baskı, Akademi Yayıncılık ve Eğitimsel Hizmetleri Sanayi Ticaret Limited Şirketi, İstanbul.
- YAZICI, Sanem (2002), "*Turizm Eğitiminin Bilinci ve Uygulama, Dersi: Staj*", Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:407, Ankara.
- YERLİKAYA, Aydın (1992), "*Turizm Bilinçlenmesinde Eğitimin Rolü*" Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:441-443, Ankara
- YİMSEK, Emrullah (2002), "*Halkın Turizm Eğitimi*" Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:332-334, Ankara.

- YILMAZ, Yaşar (2004), *Konaklama Ağırhama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- YÜKSEL, Atilla, M. Hançer ve N.Adak (2002), ''*Turizm ve Konaklama Sektöründe Stajyer Yönetici Adayları:Sektöre Yönelik Beklentiler ve Sektör performansı*'' Turizm Eğitimi, Konferans- Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü,s:533, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- _____ (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- _____ (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- _____ (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÖRÜKOĞLU, İlknur ve M.Altuğ Yörükoğlu (1998), *Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ZENGİN, Burhanettin (2006), *Turizm Coğrafyası*, Değişim Yayınları, ISSN: İstanbul.
- _____ (2004),''*Seyahat İşletmeleri*'' , Editörler: DEMİRKOL Şehnaz ve Burhanettin Zengin, Turizm İşletmeleri, Değişim Yayıncılık, Sakarya
- ZENGİN Burhanettin, GÜRKAN, Zafer (2005), *Sakarya'da Bulunan Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İşveren, İşören, Müşteri Sorunları ve Çözüm Önerileri*, IV.Geleneksel Turizm Paneli, Sakarya.
- ZIRTILOĞLU, Mukbil (1992), ''*Turizm Eğitimi ve Sendikaların Görevi*'' Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, 9-11 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, s:173, Ankara.

GAZETE

DEMİRKAN, Süleyman (2006), *Bedavaya Gidiyoruz Dostlar*, Hürriyet Gazetesi, 29 Temmuz, Sayı: 11.

EDİTÖR: TUNALI, Murat (2006), ''Türkiye Tedavi Cenneti'' Sabah Gazetesi, Sayfa: 5.

HÜRRİYET Gazetesi (2007), *Herkes Kalem Efendiliği İstiyor, İşsiz Dolaşılıyor*, Ekonomi, Sayfa: 25.

KÜÇÜKŞAHİN, Şükrü (2006), *Fabrikadan Alabilen Otelciye İçki İthalatı Serbest Olacak, Termalciye Yid'le Havaalanı*, Hürriyet Gazetesi, Sayfa: 9.

SABAH Gazetesi (2006), *Eğitimde Reform Şart*, Sayfa: 19.

SABAH Gazetesi (2007), *Türkiye'de İşsiz Genç Nüfus Alanında OECD Şampiyonu*, Ekonomi, Sayfa: 12.

SABAH Gazetesi (2007), *Kuzey Iraklılar Antalya'da Tatil İçin Turizmcilerin Peşine Düştü*, Sayfa: 8.

SİLAHTAROĞLU, Burhan (2006), ''Turizmde KDV'yi İndirmeyin, 400 milyon Dolarını Tanıtıma Ayırın'' Hürriyet Gazetesi, 10 Ağustos, Sayfa: 8.

TANSEVER, Barış (2006), *Yiyecek ve İçeceğe 6, Ekmeğe 10 Milyar euro Harcıyoruz* Hürriyet Gazetesi.

YENİHABER Gazetesi (2007), *İhtiyaç Çok Ama Vasıflı Elemen Yok*, 9 Şubat Cuma, Sayfa: 6.

SÜZER, Erdoğan, BUGÜN Gazetesi (2007), *Fakiri Okut İşsizliği Azalt*, Ankara.

İNTERNET

ATLI, Dinçer, *Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi*, Danışman: BALOĞLU Burhan
www.bilgiyönetimi.org. Erişim 28-03-2007 insankaynaklari.com içerik ekibi

BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat Tunçbilek, "*Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü*" www.bilgiyönetimi.org. 27.03.2007

DÖVEN, Said, Musa ve Kadir Ardıç, *Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, www.bilgiyönetimi.org. 25.03.2007

GÖKALP, Ziya, "*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji*" www.bilgiyönetimi.org
31.03.2007

İSTİHDAM, www.die.gov.tr/Turkish/sonist/istihdam Erişim Tarihi:20.03.2007

İNŞAN Kaynakları. Com İçerik Ekibi, *Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz*, www.insankaynaklari.com/ikdotnet/içerikdetay.aspx?kayıtno:5094 Erişim Tarihi 29.03.2007

KESER, Aşkın, "*Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi*"
www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl.gos Erişim Tarihi 04.04.2007

KOCAMAZ, Murat ve Haluk Soyver, *İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci* www.bilgiyönetimi.org Erişim Tarihi 26.03.2007

ONUR, Altay "*Kritik Faktör:İnsan* www.bilgiyönetimi.org Erişim Tarihi 25.03.2007

ONUR, Altay '*Kritik Faktör: İnsan* www.bilgiyönetimi.org. Erişim 02.04.2007

SÖZLÜK, <http://www.tdk.gov.tr/TR/sozbul.aspx?> Erişim tarihi: 18.02.2007

TURİZM Bakanlığı www.turizmbakanligi.gov.tr. Erişim tarihi :Mart 2007

TURİZM Kùltür Bakanlığı www.kulturbakanlığı.gov.tr Erişim tarihi: 15.03.2007

YALÇINDAĞ, www.mynet.com/haber-TUSIAD Erişim Tarihi:01.03.2007 mynet Haber
‘‘Cumhurbaşkanlığı Uzlaşma Makamıdır.

EKLER

YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE NİTELİKLİ İŞGÖREN İSTİHDAMINI ETKİLEN FAKTÖRLER: SAKARYA ÖRNEĞİ

MÜLAKAT SORULARI

1.İŞLETME İLE İLGİLİ SORULAR

1- İşletme Kapasitesi

Kuver sayısı

2- İşletme belgesinin türü ? () Turizm belgeli () Belediye belgeli

3- İşletmenin sınıfı

() 1.sınıf Turizm belgeli () 1. sınıf Belediye belgeli

() 2. sınıf Turizm belgeli () 2. sınıf Belediye belgeli

4-İşletmenin türü :

() Konaklama işletmesi bünyesinde yiyecek-içecek bölümü

() Faast-Food () Geleneksel aile restaurant () Kebapçı () Diğer

5- İşletmecilik şekli ? () Aile işletmesi () Zincir işletme () Franchising () Diğer...

6- İşletmenin hukuki yapısı : () Anonim Şirket

() Limited şirket

() Kollektif şirket

() Diğer belirtiniz

7- İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

8- İşletmeniz yılın kaç ayı faaliyete açıktır?

() Tüm yıl

() sezonluk hangi aylar....

9- İşletmenin en yoğun ve en düşük yoğunluklu faaliyet ayı hangisidir?

En yoğun ayen düşük yoğun ay.....

2.İSTİHDAM EDİLEN MEVCUT PERSONEL İLE İLGİLİ SORULAR

1- Personelinizin doğrudan bağlı olduğu birimler :

() Doğrudan Patron/yönetici ()Bölüm yöneticisine () Başka birimlere (belirtiniz)

2- personel sayısının bölümlere göre dağılımı

servis

mutfak

Satın alma-depo

Diğer (belirtiniz).....

3-personel sayısının cinsiyete göre dağılımı

..... bay +..... bayan =.....toplam

4- Mevcut Personelin medeni durumuna göre dağılımı?

() Evli () bekar

5- Mevcut personelin hizmet sürelerine göre sayıları

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-10 yıl () 10 yıldan fazla

6-Mevcut personelin eğitim düzeyine göre dağılımı

İlköğretim %..... Lise %..... Önlisans % Liasans %.....

7-Turizm konusunda mesleki eğitim almış personelin mesleki eğitim türüne göre dağılımı

Lisans %..... Önlisans %..... Turizm meslek lisesi % Tur. eğitim merkezi (sertifika) %...

8- Mevcut personelin yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş grubu

Personel sayısı

18'den küçük

18-25 26-40

40'dan büyük

9-Personel devir hızı oranı?

2005 için %.....

2006 için %.....

10-İşletmenizde çalışan sendikalı personel sayısını cinsiyetlerine göre belirtiniz.

() Erkek:kişi () Bayan :kişi () sendikalı yok

11-Mevcut personelin günlük çalışma süreleri ?

3.PERSONEL İSTİHDAMI İLE İLGİLİ SORULAR

1- Personel temininde yararlandığınız kaynaklar nelerdir? Öncelik sırasına göre yazınız

- () İşkur () Turizm eğitimi kurumları () Gazete-ilanı
() İnternet () Kişisel başvuru değerlendirme () Tavsiyeyle
() Diğerlerinden transfer () Diğer (belirtiniz)

2- Hangi tür personeli temininde zorluk çekiyorsunuz ?

- Nitelikli servis personeli ()
Nitelikli mutfak personeli ()
Nitelikli servis şefi ()

3- Personelinize hizmet içi eğitim veriyor musunuz?

- () Evet () Hayır

4- İşletme tarafından istihdam ettiğiniz personele verilen hizmet içi destek unsurları nelerdir?

- () Hijyen, pazarlama, servis alanında uygulamalı işbaşı eğitimi
() Seminerler
() Kurslar
() İlgili merkezlere gönderme

5- Personel alırken mesleki eğitim almış kişileri tercih ediyormusunuz?

- () Evet () Hayır

6- Cevabınız hayır ise neden tercih etmiyorsunuz?

- () Okullar yeterli nitelikte mezun vermiyorlar
() Yabancı dil bilmiyorlar

- Yüksek ücret istiyorlar
- Uygulama bilgileri yetersiz
- Misafirlerle ilişkilerinde yetersiz
- Diğer (belirtiniz)

7- Mesleki eğitim almış personele başka işler verildiği zaman tepkilerle karşılaşılıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

8- Cevabınız evet ise ne gibi tepkilerle karşılaşılıyor sunuz?

- İtiraz ediyorlar
- Israr halinde işi terk ediyorlar
- Kabul etmiyorlar
- Diğer (belirtiniz)

9- İstihdam edeceğiniz personelde olmasını istediğiniz özellikler nelerdir?önem sırasına göre belirtiniz

- Mesleki turizm eğitimi
- Yabancı dil
- Deneyim
- Fiziksel uygunluk
- İş disiplini
- Meslek sevgisi
- Farklılık yaratmak
- Teorik bilgiyi uygulama
- Diğer (belirtiniz)

10-Kalifiye personel istihdamında zorluk yaşıyor musunuz ?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

11-Kalifiye personel istihdam edememe nedenleri nelerdir ?

.....
12-Personel ücretlendirmesini hangi kriterlere göre yapıyorsunuz ?

() Deneyim () Nitelik () Eğitim seviyesine göre () Kıdem

13-İhtiyaç duyulan yönetim pozisyonuna işgören istihdamında uyguladığınız yöntem hangisidir?

() İçeriden yükseltme () Dışarıdan transfer

14-Yiyecek-içecek işletmelerinde istihdam edilecek personelin ideal mesleki eğitim düzeyi ne olmalıdır.?.....
.....

15-İstihdam edilen personelin eğitim düzeyi çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

İstihdam edilen personelin mesleki eğitimi çok önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında ücret çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında deneyim çok önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında işgören temin kaynakları çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında meslek sevgisi çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında sosyal statü çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında örgütsel kariyer çok önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında sosyal güvenlik çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında çalışma süresi çok önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında sorun çözme yeteneği önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında genel kültür önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında ödüllendirme önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında Diksiyon önemlidir

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında presentabl görünüm önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında staj önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında satış becerisi önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

Nitelikli işgören istihdamında kişisel hijyen önemlidir.

() Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum

16- Sakarya’da Nitelikli personel istihdam edememe nasıl aşılır ? (Bu konuda işletmelere, belediyelere, okullara, üniversiteye ne gibi görevler düşmektedir)

.....
.....
.....
.....

.....

4.MÜLAKAT YAPILAN YÖNETİCİ/SAHİP İLE İLGİLİ SORULAR

Sahip/ yönetici :

Ünvanı :

Yaşı :

Tecrübe :

Medeni hali :

Eğitim durumu :

Meslek eğitim durumu :

EKLER 1

Yiyecek -İçecek Kilometre Taşları ¹

Yıl	Yiyecek servisi Olayları
M.Ö. 5000	İsviçre Göl Bölgesinde oturanların gruplar halinde yemek yedikleri bilinmektedir.
M.Ö. 3000-5000	Büyük gruplar için yemek hazırladığı ve servis edildiği anlatılmaktadır.
M.Ö. 2500-1000	İlk restoran faaliyetlerin, fırın ve taş ocakların kullanıldığı bilinmektedir.
M.Ö. 2200-1000	Seyahat edenler için yol kenarlarında hanlar ve büyük şehirlerde restoranlar görülmektedir.
M.Ö. 900-500	Bira ve şarap üretimi yapıldığı bilinmektedir.Saloman Kralının büyük ziyafetler verdiği inandır.
M.Ö. 500-300	Hanlar, Restoranlar, yemek tarifleri için telif hakları ve aşçılar için ilk okulların açıldığı görülmektedir.
M.Ö.300- M.S.320	Romalıların savurgan bir şekilde ziyafet verdikleri görülür ve ilk tavernalar görülmeye başlar.
M.S. 200	Apicius ilk yemek kitabını yazmıştır.
1300 ler	Seyahat edenler için Chaucer ve diğerleri hanlar hakkında yazılar yazmışlardır. Bugünde hala bildiğimiz çeşitli içkileri manastırlarda geliştirmişlerdir.Birlik üyeleri için özel yiyecekler üretmişlerdir. Karmaşık et yemeklerini yeniden takdim etmişlerdir.

¹ Kaynak: Maviş Fermani;2005:29-33

1491-1547	VIII. Henry'nin şişman olduğu ve mükemmel akşam yemeklerini verdiği bilinmektedir.
1400 ler	Marco Polo gibi seyyahların Avrupaya baharat ve yeni yiyecek getirdikleri bilinmektedir.
1500 ler	Catherine de Medici ile Fransa Kralı II Henry evlendi ve İtalyan yemek kitapları getirtti.Fransız saraylarında geleneksel Güzel akşam yemekleri vermeye başladı İngiltere kraliçesi Mary İspanyol yemeklerini İngiltereye getirtti.
589-1610	Fransa Kralı IV Henry ağız tadını çok iyi bilen soyluları himaye etti.Sanat olarak sos yapımı başladı.İyi aşçılar ağız Tadını iyi bilenler tarafından ödüllendirildi. İlk kafeler görüldü ve hızla Avrupa'ya doğru yayıldı.
1600 ler	XIV. Louis Versailles sarayını yaptırttı.Fransız mutfağını en yüksek noktaya ulaştırdı.
1700 ler	XV. Louis Polonya prensesi ile evlendi.Mutfakları denetledi ve yeni standartlar oluşturdu.Çok mükemmel yemekler geliştirildi. Catherine Büyük Rusya'ya Fransız dilini giriş yemekleri kavramını ve havyar gibi yemekleri tanıştırdı.
1760	Fransa'da ilk restoran açıldı. Aşçı Careme kral mutfağını basitleştirdi ve bir sisteme bağladı, çok meşhur aşçılar yetiştirdi.

1765	Tarihteki ilk paralı lokanta Paris'te açıldı.Burada insanlara "sağlık açısından yararlı çorbalar" satıldı.
1782	Modern anlamda mönüsü olan, belirli saatleri bulunan ve özel partilere de imkan tanıyan ilk restoran yine Paris'te açıldı.
1792	Yemek ile ilgili ilk ayrıntılı kitaplar görülmeye başlandı.
1800-1815	Yemek hazırlığı ve sunumu imparatora yakışır bir şekilde yeniden canlandırıldı. Ordu için yemeklerim konserve edildiği görülmektedir.
1760-1800 ler	Endüstri Devrimi insanların yaşam , çalışma ve yemek yeme alışkanlıklarını değiştirdi. Endüstri Devrimiyle birlikte hızlı yaşam biçimi gelişti.
1700 ler- 1800 Lerden önce	Başkan Thomas Jefferson Beyaz Saraya Fransız aşçıları getirtti.
1800	Delmenico restoranı New York'ta hizmet vermeye başladı.
1803	"Almanach des Gourmands" adlı ilk restoran rehberi Fransa'da yayın hayatına atıldı.Bu rehber çıktığında Paris'te 500 civarında restoran bulunuyordu.
1818	New York şehrinde 8 otel mevcuttu. 1846 larda ise bu sayı 100'den fazla sayıya ulaştı.
1840	Antoine's New Orleans'da açıldı.Böylece Amerika'da ilk kez New York dışında mükemmel bir restoran açılmış oldu.Bu da yeni bir geleneğin başlangıcı oldu.
1800-1850	Büyük aşçılar Careme tarafından eğitildiler ve İngiltere'ye Fransız yemek sitilini getirdiler.Fransız tarifleri ilk kez İngilizce olarak yayınlandı.

1850-1938	Cesar Ritz ve Auguste Escoffier zengin Avrupalılara Grant otellerde ve restoranlarda hizmet yaptılar.Escoffier mutfakta devrim yaptı.1000 den fazla aşçı yetiştirdi.
1850	Chicago da 150 den fazla otel vardı
1849-1892	1849 da California da altın bulundu. 1865 'te İç savaş sona erdi. çok lüks oteller inşa edildi.
1890 lar-1915	New York şehrinde Delmonica ve Rector gibi çok meşhur restoranlar açıldı.II. Dünya Savaşı'ndan sonraki döneme kadar mükemmel akşam yemekleri görülmedi. Harvey House ve Schrafft gibi restoran zincirleri oluşturuldu.
1900	İlk Michelin restoran rehberi Fransa'da yayınlandı.
1902	Escoffier, "Le Guide Culinaire" i yayınladı ve bundan sonraki 60 yıl boyunca Fransız mutfağının nasıl olacağını belirledi
1920 ler	İçki yasağıyla birlikte bar veya gece kulüpleri popüler olmaya başladı.
1920-1933	Amerika'da içki yasağı dönemi.İlk kez şarapla güzel yemek Arasındaki bağ bir ülkede bu kadar uzun süre koparıldı.
1926	Michelin Guide restoranlara yıldız vererek değerlendirme yapmaya başladı.
1936	Seyyar satıcı Duncan Hines, "Adventures in Good Eating" adlı rehberinin ilk baskısını çıkardı.
1941	Gourmet dergisi yayın hayatına atıldı.
1946	Yemek sanatını öğreten ulusal okullar açıldı. Brennan's restoranı New Orleans'da açıldı ve kahvaltının en azından akşam yemeği gibi önemli ve mükemmel olduğunu dünyaya gösterdi.
1950 ler	McDonald's ve Kentucky Fried Chicken gibi hızlı servis veren zincirler açıldı.
1955	Bon Appetit dergisi içki dükkanlarında bedava olarak Dağıtılmaya başlandı.
1957	Craig Claiborne The New York Times'ın ilk erkek yemek editörü olarak atandı.Gazete, yemek ve restoran eleştirmenlerinin yüzlerinin gizli kalmasına, bütün yemeklerin parasının gazete tarafından ödenmesine karar verdi.

1959	The Four Seasons restoranı New York'ta 4.5 milyon dolar harcama yapılarak açıldı.Bu tarihin en büyük restoran mMasrafiydi.
1960 lar	Bocuse, Gaston Lenetre ve Tros Gros gibi aşçılar Fransız mutfağını geliştirdiler.Yağın, nişastanın ve şekerin çok az kullanıldığı sağlıklı yiyeceklerle yeni mutfağı tanıttılar. İlk Mobil Travel Guide basıldı.Bu rehberde Amerika'nın 50 eyaletindeki restoranlar birden beşe kadar yıldız verilerek değerlendirildi.
1963	Craig Claiborne New York Times'da haftalık restoran Değerlendirme yazıları geleneğini başlattı.
1966	Le Pavillon'un sahibi Henri Soule öldü.Craig Claiborne New York Times'daki yazısında onu "Amerika'daki Fransız mutfağının Michelangelo'su, Mozart'ı ve Leonardo da Vinci'si" diye tanımladı.
1968	Gael Grene New York magazin'in yemek eleştirmeni oldu. bayan Gael "Insatiable Critic" başlığıyla yazılarını yazmaya başladı.
1969	Gault- Millau restoran rehberinin ilk sayısı Henri Gault ve Christian Millau tarafından yayınlandı.
1970 ler	Amerikan aşçılar, bölgesel spesiyaliteler yarattılar.
1971	Alice Waters, Berkeley, Kaliforniya'da 'Chez Panisse' restoranı açtı.
1972	Calvin Trillin, Playboy dergisinde yazdığı yazıda 'Tabii ki dünyanın en güzel ve en iyi restoranları benim doğduğum şehir olan Kansas City'dedir' dedi.Bunun üzerine entelektüeller arasında 2en iyi restoran ne demektir' temalı müthiş bir tartışma başladı.
1973	Fransız yemek ve seyahat dergisi Gault-Millau 'Nouvella Cuisine' kavramını ilk kez kullandı.
1975	Nee York Times'ın yemek eleştirmeni Craig Clairborne ve Pierre Franey, Paris'teki 'Chez Denis' restoranında tarihe geçen bir akşam yemeği yediler.Tam 31 adet yemek ve 9 ayrı şarap tattılar.Yemeğin faturası 4 bin dolar tuttu. Bubu olayın sponsorluğunu üstlenen American Express karşıladı.Yemek 'o güne kadar dünyada yenilen en pahalı akşam yemeği' olarak tarihe geçti.

	<p>New York'taki efsanevi 'Le Cirque' açıldı.Şef Jean Vergnes ve Maitre d'Sirio Macciani ortaklı bu restoranda.</p> <p>Arthur Bloomfield'in çıkardığı 'Guide to San Fransisco restaurants'ın 1975 edisyonunda 8 restoran üç yıldız almayı başardı.Bunlardan üçü İtalyan, İki Çin, Biri Japon, Biri Fransız ve sonuncusuda Trader Vic's adlı lokantaydı.</p>
1977	Jane ve Michael Stern 'Roadbook' adlı daha sora klasikleşen yemek kitaplarını yayınladılar. Kitapta ismi fazla duyulmamış olan ama muhteşem yemekler sunan lokantalar tanıtılıyordu.
1978	Michael ve Arianne Batterberry ' Food and Wine2 dergisinin ilk sayısını yayınladılar.
	<p>Tim ve Nina Zagat, daha sonra çok meşhur olacak restoran Rehberi 'Zagat Survey'in ilk baskısını çıkardılar.</p> <p>Gault Millau, restoran rehberlerinin ilk İngilizce baskısını yaptı.</p>
1983	New York'taki 'The Water Clup' adlı restoranın sahibi Michael O'Keefe, New York Times'ın restoran eleştirmeni Mimi Sheraton'u restoranından kovdu.Peruk giydiği halde onu tanıdığını söyleyen Michael O'Keefe, eleştirmene servis vermeyi reddetti.Mimi Sheraton ise hayatında ilk kez bir restorandan kovulduğunu söyledi.Bu olay Amerikan medyasında uzun süre tartışıldı.
1985	New York dergisi Tim ve Nina Zagat' kapak konusu yaptı.Bu da Zagat Survey'e duyulan ilgide büyük patlama yarattı.Bir ay içinde Zagat Survey'den tam tamına 75 bin adet satıldı.
1986	James Beard Vakfı yemek sanatındaki mükemmelliği arama ve buna yaklaşanları ödüllendirme amacıyla kuruldu.Vakıf ilk ödülünü 1991 yılında verdi.
1993	24 saat yemek sanatı üzerine yayın yapan kablolu kanal The Food Network yayın hayatına başladı Cook's Illustrated magazini yayın hayatına atıldı.
1996-97 yılları	Amerika'da yiyeceklerdeki bakteriler ve bunların insan sağlığına olabilecek olumsuz etkileri konusunda çok büyük tartışmalar yaşandı.Hükümet özellikle süpermarketlerde satılan yiyeceklere daha büyük denetimler getirdi.
1996-97	The New York Times yemek sayfalarını yeniden düzenledi.
1996	Consumer Report dergisi bile restoran değerlendirme yazıları yayınlamaya başladı.Dergiye göre Bob Evans, Cracker Barrel, Eat'N Park, Houston's, Romano's Macaroni Gril ve Ruth's Chris Sıcak House Amerika'nın en yüksek puan alan aile restoran zincirleri.

1997	Jean Georges ve Le Cirque 2000 adlı new York restoranlarının açılması gurmeler arasında büyük olay yarattı.Medya ilgisi nedeniyle bu aşçılar neredeyse ulusal olay haline geldi.
------	--

EKLER 2 Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik¹

Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri

Lokantalar

KARAR Sayısı: 2005/8948 21.06.2005 Salı Sayı: 25852

Madde 26- Lokantalar; tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme- içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.

Lokantalar ikinci ve birinci sınıf olarak sınıflandırılırlar. İkinci sınıf lokantalar, müstakilen belgelendirilemez. Lokantaların sınıflandırılmalarında Yönetmelikte belirlenen nitelikler kadar işletmenin dekorasyonu, hizmet standardı, yemeklerin nefaset, kalite ve sunuş özellikleri de dikkate alınır.

Lokantalarda canlı yemek müziği, çevreyi ve müşteriyi rahatsız etmeksizin yapılabilir. Türk mutfağına yönelik hizmet verilmesi halinde Türk kahvesi ve çayı geleneksel usullere uygun hazırlanarak sunulur.

İkinci sınıf lokantaların yemek salonu kapasitesi en az elli kişiliktir. Birinci sınıf lokantaların toplam kapasitesi en az yüzelli kişilik olup en az elli kişilik bir ana salon düzenlenmesi kaydı ile kapasitenin kalan kısmı ayrı salonlarda düzenlenebilir. Salon kapasiteleri, müşteri yerleşiminin rahat bir şekilde sağlanması koşuluyla, müşteriye hizmet verilen alanların kişi başına 1.2 metrekareye bölünmesiyle hesaplanır. Salonlar mutfak ile doğrudan bağlantılı veya servis mutfağı bulunacak şekilde düzenlenir. Ancak aynı kattaki salonlar için fonksiyonel düzenleme sağlanması kaydıyla tek bir servis mutfağı veya mutfak bağlamış yeterli görülebilir. Mutfak için ayman alan, kapasiteye yeterli hizmet verilebilmesine imkan sağlayacak şekilde düzenlenmesi kaydıyla; ikinci sınıf lokantalarda müşteriye yemek hizmeti verilen salonun yüzde yirmibeşinden daha küçük, birinci sınıf

¹ Resmi Gazete, 2005 / 8948 21.06.2005 Sayı: 25852

lokantalarda ise. yüzde yirmibeş alan şartı aranmaksızın, elli metrekareden küçük olamaz. Hazırlama, pişirme, servis ofisi, servis bankosu bulaşık bölümleri ve mutfak fonksiyonlarını yerine getiren diğer alanlar bu alana dahildir.

İkinci sınıf lokantalar aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar,

Aşağıda belirtilen mahaller, bünyesinde yer aldığı tesiste lokantanın işleyişine de hizmet verecek şekilde bulunuyorsa ayrıca aranmaz.

- a. Tüm hacimlerin, fonksiyon ve sınıfına uygun malzeme ile tefriş ve dekore edilerek aydınlatılması,
- b. idare odası,
- c. Kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri,
- d. Personel için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvaleti,
- e. Malzeme deposu,
- f. Soğuk dolap veya içerden açılabilen soğuk saklama deposu,
- g. Mutfakta;
 - 1) Kuzine,
 - 2) Tesiste verilen yiyecek türlerine uygun hazırlık yerleri,
 - 3) Servis takımları için kapasiteye yeterli bulaşık makinesi,
- h) Salon ve şems birimleri ayrı katlarda ise servis merdiven: veya monşarj.

Birinci sınıf lokantalar; ikinci sınıf lokantalar için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesislerdir:

- a) Giriş holü,
- b) Servis mahallen ile bağlantılı ayrı servis girişi,
- c) Bankolu vestiyer,
- d) Müzik yayını,
- e) Havalandırma ve klima sistemi,
- f) Mutfakta:
 - 1) Fırın,
 - 2) Yemekleri ve tabakları sıcak saklama teçhizatı,
 - 3) Tatlı ve pasta hazırlık yerleri,
- g) Sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinden en az beşer adedinin yer aldığı mönü.

Kafeteryalar

Madde 27- Kafeteryalar; süratli, temiz ve Kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu, müstakilen belgelendirilmeyen en az elli kişilik tesislerdir. Kafeteryalar aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- a) Tüm hacimlerin, fonksiyon ve sınıfına uygun malzeme ile tefriş ve dekora edilerek aydınlatılması,
- b) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde düzenlenmiş yemek salonu,

- c) Yiyecek türlerinin teşhir de edildiği servis bankosu,
- d) İdare odası,
- e) Kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri,
- f) Personel için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvaleti,
- g) Servis bankosu ve mutfak ayrı katlarda ise servis merdiveni veya monşarj,
- h) Malzeme deposu,
- i) Soğuk dolap veya içerden açılabilen soğuk saklama deposu, j) Mutfakta;
- 1) Tesiste verilen yiyecek türlerine uygun hazırlık yerleri,
- 2) İhtiyaca uygun pişirme donanımı.

Bu maddede belirtilen mahaller, bünyesinde yer aldığı tesiste kafeteryanın işleyişine de hizmet verecek şekilde bulunuyorsa ayrıca aranmaz.

Eğlence yerleri

Madde 28- Eğlence yerleri; en az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında, yiyecek-içecek servisi de yapılabilen ve müstakilen belgelendirilemeyen işletmelerdir. Turizm kentleri bünyesinde yer alan eğlence yerleri kişi başına asgari 1.2 metrekare alan düşen en az yüz kişilik salona sahip olmak kaydıyla müstakilen belgelendirilebilir. Eğlence yerleri aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Giriş holü,

- b) Salon kapasitesiyle orantılı sayıda kadın ve erkekler için girişleri ayrı tuvaletler,
- c) Konaklama ünitelerinin gürültüden rahatsız olmamaları için gerekli önlemler alınmış, havalandırma ve klima sistemi bulunan salon, salonda bar, canlı müzik yapılması halinde orkestra yeri ve dans pisti,
- d) Diskotek olarak işletilmeyen eğlence yerlerinde sanatçıların sahneye çıkışı için ayrı bir kapı, kadın ve erkek sanatçılar için hazırlık odaları, tuvalet, duş ve lavabolar,
- e) Diskoteklerde disk-jokey yeri,
- f) Yiyecek ve içeceklerin konulacağı depoyu, içki ve meze hazırlık yerer; M, bulaşık yıkama mahallini, çay- kahve pişirme yerini kapsayan salondan ayrı yiyecek-içecek hazırlama yeri,
- g) Salona girişin dışında acil durumlar için ikinci bir çıkış imkanı.

Bu mahallerde, yemek servisinin yapılması halinde, bu Yönetmeliğin ikinci sınıf lokantalar için öngörülen hükümlerine ve işletmenin hizmet standardının gereklerine uygun bir mutfak düzenlenir. Konaklama tesisinin lokanta mutfağı ile eğlence yeri mutfağının veya hazırlama yerinin bir arada teçhiz edilip düzenlenebilmesi için; mutfak alanının, lokanta salonu ve eğlence yeri ile fonksiyonel bağlantısının bulunması gerekmektedir.

EKLER 3 İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik

Genel Hükümler

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar¹

Amaç

Madde 1- Bu Yönetmeliğin amacı, işyeri açma ve çalışma ruhsatlarının verilmesinde uygulanacak esas ve usulleri düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönetmelik, sıhhi ve gayrisıhhi işyerleri ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerinin ruhsatlandırılması ve denetlenmesine dair iş ve işlemleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönetmelik, 24/4/1930 tarihli ve 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, 4/7/1934 tarihli 2559 sayılı Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu, 14/6/1989 tarihli ve 3572 sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulüne Dair Kanun, 12/4/2000 tarihli ve 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, 10/7/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 22/2/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Konunu, 3/7/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanununa dayanılarak hazırlanmıştır.

SIHHÎ MÜESSESELER İÇİN SINIFLARINA VE ÖZELLİKLERİNE GÖRE ARANACAK NİTELİKLER

A- İŞYERLERİNDE ARANACAK ASGARÎ ORTAK ŞARTLAR

¹ Resmi Gazete

1- İşyeri amaca uygun bir şekilde tasarlanmış, temiz ve aydınlık olacaktır.

2- İşyerinin havalandırma tertibatı bulunacak; ısıtma ve havalandırma soba, kalorifer veya klima sistemlerinden uygun olanı ile yapılacaktır.

3- Tek ruhsatla açılan ve birden fazla faaliyet alam bulunan işyerlerinde her faaliyet dalı için ilgili bölümlerde öngörülen şartlar ayrıca aranacaktır.

4- On kişiden fazla çalışanı bulunan müstakil işyerlerinde dinlenme yeri, kıyafet değiştirme kabini, bay ve bayan için ayrı tuvalet bulunacaktır. Ancak birden fazla

işyerinin bulunduğu iş hanı, iş merkezi, pasaj, gar, terminal gibi yerlerde ortak kullanıma ayrılmış yeter sayıda lavabo ve tuvalet varsa, buralarda açılan işyerleri için ayrıca tuvalet ve lavabo şartı aranmaz.

5- İşyerinde üretilen çöp ve benzeri atıkların toplanması ve muhafazası için gerekli tedbirler alınacak ve atık suyun uygun bir şekilde tahliye edilmesini sağlayacak bağlantı bulunacaktır.

6- Yiyecek ve içecek satılan, depolanan ve servisi yapılan işyerlerinde, yiyeceklerin hazırlandığı bölümlerin tabanları, duvarları ve yiyeceğin temas ettiği yüzeyler seramik, mermer, paslanmaz çelik gibi kolay temizlenebilir, yıkanabilir ve dezenfekte edilebilir; tavanlar buğulanmayı, küflenmeyi, pislik birikmesini önleyecek; kapılar, kolay temizlenebilir ve gerektiğinde dezenfekte edilebilir nitelikte olacaktır.

Yiyecek hazırlama ve pişirme bölümünde oluşan buhar, koku, duman ve benzeri kirleticileri tahliye edecek baca sistemi kurulacaktır.

Bardak ve tabaklar cam veya porselen; kaşık, çatal ve bıçak paslanmaz/ çelikten olacaktır.

7- İtfaiye raporu alması gerekmeyen işyerlerinde çalışanların ve müşterilerin güvenliğini sağlamak amacıyla yangına karşı önlemler alınacaktır.

8- Umuma açık istirahat ve eğlence yerleriyle, kişilerin yoğun olarak giriş-çıkış yaptığı diğer işyerlerinde giriş ve çıkışlar ayrı kapıdan olacak ve yangına karşı ayrıca tahliye çıkışı bulunacak, yangın çıkışları ışıklı tabela ile gösterilecektir.

9- Umuma açık istirahat, eğlence ve konaklama yerleriyle lokantalarda ve pastanelerde şehir şebekesine bağlı su bulunacak, sigara içilen ve içilmeyen bölümler duvar veya camla ayrılacaktır.

10- Umuma açık istirahat ve eğlence yerleri, konaklama yerleri, düğün salonları, lokantalar ve benzeri işyerlerinde bulunan tuvaletlerin zeminleri ve duvarları mermer, seramik ve mozaik gibi kolay temizlenebilir, yıkanabilir ve dezenfekte edilebilir malzemelerle kaplı olacaktır. Tuvalet ile mutlak yan yana olmayacaktır.

D- LOKANTA, AYAKTA YEMEK YENİLEN YERLER, KAFETERYA, YEMEĞİ PAKETTE SATAN

YERLER VE BENZERİ İŞYERLERİ

Lokanta, ayakta yemek yenilen yerler, kafeterya, yemeği pakette satan yerler ve benzeri işyerlerinde ortak hükümlere

ilave olarak aşağıdaki hükümler aranır:

a) Birinci sınıf lokantalar

- 1.** Ustalık belgesine sahip en az iki aşçı bulunacaktır.
- 2.** Mutfak; hazırlama, pişirme ve bulaşık yıkama yeri olmak üzere üç bölümden oluşacaktır. Bulaşık yıkamak için sıcak ve soğuk su tesisatı bulunacaktır.
- 3.** Girişte yeterli büyüklükte bir antre bulunacaktır.
- 4.** Giriş ve salon dahil bütün duvarları yağlı boya veya benzeri maddeler ile boyanmış

veya kaplanmış olacaktır.

5. Isıtma, soğutma ve havalandırma kalorifer veya klima ile yapılacaktır.
6. Giriş ve salonun zemini ahşap parke, seramik veya mermer gibi kolay temizlenebilir ve dezenfekte edilebilir madde ile kaplanacaktır.
7. İçki ve yemek servisi için yeterli sayıda tekerlekli servis masası bulunacaktır.
8. Masalar üzerinde iyi cins örtü ve peçete bulunacaktır.
9. Tabaklar tek tip ve iyi cins porselen veya camdan, çatal, kaşık, bıçak ise iyi cins paslanmaz çelikten olacaktır. Masalar üzerinde kristal, seramik veya porselen tablalar olacaktır.
10. Bay ve bayanlara ait sıcak suyu akan aynalı, lavabolu, sıvı sabunlu, kurutma makineli veya peçeteli ayrı tuvaletler bulunacaktır. Ayrıca, çocuk temizliği yapılmak üzere çocuk odası ve çocuk tuvaleti bulunacaktır,
11. Mutfağın dışarıya açılan pencere ve kapılarında sineklik telleri bulunacaktır.
12. Garsonlar ve çalışanlar lokantanın belirlediği *özel* kıyafeti giyecektir.
13. Lokantanın müşteri kapasitesine uygun otoparkı bulunacaktır.
14. Mutfak, müşterilerin doğrudan doğruya görebileceği şekilde dizayn edilecektir.
15. Müşteri kapasitesine yeterli banko! u vestiyer bulunacaktır.

b) İkinci sınıf lokantalar

1. Ustalık belgesi bulunan en az bir aşçı bulunacaktır.
2. Mutfak; hazırlama, pişirme ve bulaşık yıkama yeri olmak üzere üç bölümden

oluşacaktır. Bulaşık yıkamak için sıcak ve soğuk su tesisatı bulunacaktır,

3. Mutfak, giriş ve salonun zemini seramik veya mermer gibi kolay temizlenebilir, yıkanabilir ve dezenfekte edilebilir sert malzeme ile kaplı olacaktır.
4. Isıtma, soğutma ve havalandırma için yeterli tesisat bulunacaktır.
5. Masalar üzerinde örtü ve peçete bulunacaktır.
6. Mutfak salondan ayrı bir yerde olacak ve mutlağın dışarıya açılan kapı ve pencerelerinde sineklik tellen bulunacaktır.
7. Bay ve bayanlara ait aynalı, lavabolu, sıvı sabunlu yeteri kadar tuvalet bulunacaktır.

c) Üçüncü sınıf lokantalar

1. Ustalık belgesi bulunan en az bir aşçı bulunacaktır.
2. Mutfak; hazırlama, pişirme ve bulaşık yıkama yen olmak üzere üç bölümden oluşacaktır.
3. Zeminin, seramik, mermer veya mozaik gibi kolay temizlenebilir, yıkanabilir ve dezenfekte edilebilir sert malzeme ile kaplı olacaktır.
4. Havalandırma, en azından aspiratörle sağlanacaktır.
5. Bay ve bayanlara ait aynalı, lavabolu, sıvı sabunlu yeteri kadar tuvalet bulunacaktır.

d) Ayakta yemek yenilen yerler, kafeterya, yemeği pakette satan yerler

1. Yemek pişirme ve kaplan temizleme yeri olmak üzere en az İki bölümden oluşacaktır.
2. Havalandırma en azından aspiratörle sağlanacaktır.

e) Gezici piliç ve köfte satış yerleri

Gezici satıcılık işkolu altında faaliyette bulunan sıhhî müesseselerin, sattıkları ürünleri muhafaza etmek için merkez depoları ve satış yapmak için özel ızgara kasalı araçları bulunacaktır.

Gezici satış aracı için aranacak şartlar şunlardır:

1. Et veya tavuğun pişirilmesini sağlamak üzere özel ızgara kasası bulunacaktır.
2. Kasa paslanmaz çelikten imal edilmiş olacaktır.
3. Araçta, yeterli büyüklükte buzdolabı ve jeneratör bulunacaktır.
4. Standartlara uygun 200 litreden fazla hacimli çift tanklı gaz tesisatı bulunacaktır.
5. Sıcak ve soğuk su tertibatı bulunacaktır;
6. Aracın yemek hazırlama ve satış yeri hijyenik olacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

Hasan YAVUZ, 1967 yılında Trabzon-Sürmene’de doğdu. Lise öğrenimini 1985 yılında Sakarya iline bağlı Adapazarı Atatürk Lisesinde tamamladı. Aynı yıl Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm ve Otelcilik Yüksekokulunda lisans eğitimine başladı. Lisans eğitimi süresince çeşitli otel işletmelerinde yiyecek-içecek personeli olarak, lisans eğitimi sonrasında ise yiyecek-içecek müdürü olarak çalıştı.1992-1993 yılında Orduevi Otel Kısım Amiri Asteğmeni olarak vatani görevini yaptı.

2004 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Doç.Dr. Orhan Batman’la oluşturduğu bilimsel değer taşıyan ilk çalışması, ‘‘Jüstinyen Köprüsü ve Çevresinin Rekreatif Amaçlı Kullanımı’’ adı altında 2005 yılında yayınlanmıştır. Bilimsel çalışmaları devam etmektedir. Hasan YAVUZ’un bilimsel çalışmaları devam etmektedir.