

## **Türkiye'de Otel İşletmelerindeki Beceri Açığı Sorunu: Kocaeli, Sakarya, İstanbul İllerinde Bir Araştırma**

### ***Skill Shortage Problem for Hotel Management Business in Turkey: A Study Conducted in Kocaeli, Sakarya and İstanbul Cities***

**Emel İSLAMOĞLU**

Sakarya Üniversitesi SBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**Sinem YILDIRIMALP**

Sakarya Üniversitesi SBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**Erdem CAM**

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi

Aralık 2017, Cilt 7, Sayı 2, Sayfa 63-86  
December 2017, Volume 7, Issue 2, Page 63-86

P-ISSN: 2146-4839

E-ISSN: 2148-483X

2017/2

e-posta: [sgd@sgk.gov.tr](mailto:sgd@sgk.gov.tr)

Yazılar yayınlanmak üzere kabul edildiği takdirde, SGD elektronik ortamda tam metin olarak yayımlamak da dahil olmak üzere, tüm yayın haklarına sahip olacaktır. Yayımlanan yazılardaki görüşlerin sorumluluğu yazarlarına aittir. Yazı ve tablolardan kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

If the manuscripts are accepted to be published, the SGD has the possession of right of publication and the copyright of the manuscripts, included publishing the whole text in the digital area. Articles published in the journal represent solely the views of the authors.

Some parts of the articles and the tables can be cited by showing the source.

# SGD

Sosyal Güvenlik Dergisi  
Journal of Social Security

Cilt: 7 - Sayı: 2 - Yıl: 2017  
Volume: 7 - Issue: 2 - Year: 2017

P-ISSN: 2146-4839  
E-ISSN: 2148-483X

## Sahibi / Owner of the Journal

Sosyal Güvenlik Kurumu Adına / On behalf of the Social Security Institution  
Dr. Mehmet Selim BAĞLI  
(Kurum Başkanı / President of the Institution)

## Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Responsible Publication Manager

Uğur KORKMAZ

## Yayın Kurulu / Editorial Board

Cevdet CEYLAN  
Eyüp Sabri DEMİRCİ  
Erdoğan ÜVEDİ  
Murat ASLAN  
Faruk KAHVECİOĞLU

## Editörler / Editors

Doç. Dr. Erdem CAM  
Selda DEMİR  
Asuman KAÇAR

**Yayın Türü:** Uluslararası Süreli Yayın / *Type of Publication: Periodical*

**Yayın Aralığı:** 6 aylık / *Frequency of Publication: Twice a Year*

**Dili:** Türkçe ve İngilizce / *Language: Turkish and English*

**Basım Tarihi/Press Date:** 20/12/2017

**Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD),**  
TUBİTAK ULAKBİM-TR  
EBSCO HOST -US  
ECONBİZ - GE  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL -PL  
SCIENTIFIC INDEXING SERVICES - US  
JOURNAL FACTOR  
ASOS INDEX - TR  
SOBIAD - TR  
DERGİPARK - TR  
tarafından indekslenmektedir.



© Tüm hakları saklıdır. Sosyal Güvenlik Dergisi'nde yer alan bilimsel çalışmaların bir kısmı ya da tamamı telif hakları saklı kalmak üzere eğitim, araştırma ve bilimsel amaçlarla çoğaltılabilir.

**Tasarım / Design:** PERSPEKTİF Matbacılık Tasarım Tic.Ltd.Şti. (0 312) 384 20 55 - Ankara

**Basım Yeri / Printed by:** PERSPEKTİF Matbacılık Tasarım Tic.Ltd.Şti. (0 312) 384 20 55 - Ankara

## İletişim Bilgileri / Contact Information

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı  
Ziyabey Caddesi No: 6 Balgat / Ankara / TURKEY  
Tel / Phone: +90 312 207 88 91 - 207 87 70 • Faks / Fax: +90 207 78 19

Erişim: <http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/sgd/tr> • e-posta / e-mail: [sgd@sgk.gov.tr](mailto:sgd@sgk.gov.tr)

---

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

---

Professor Yener ALTUNBAŞ  
Bangor University - UK

Professor Özay MEHMET  
University of Carleton - CA

Asst. Prof. Sara HSU  
State University of New York-USA

Professor Paul Leonard GALLINA  
Bishop's University - CA

Professor Allan MOSCOVITCH  
University of Carleton - CA

Asst. Prof. C. Rada Von ARNIM  
University of Utah - USA

Professor Jacqueline S. ISMAEL  
University of Calgary - CA

Professor Mark THOMPSON  
University of British Columbia - CA

---

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

---

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR  
TÜBA

Prof. Dr. Nurşen CANIKLIOĞLU  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Sarper SÜZEK  
Atılım Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. İsmail AÇIRBAŞ  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Fevzi DEMİR  
Yaşar Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR  
Marmara Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Prof. Dr. Örsan AKBULUT  
TODAİE

Prof. Dr. A. Murat DEMİRCİOĞLU  
Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Savaş TAŞKENT  
İstanbul Teknik Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

Prof. Dr. Levent AKIN  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Ömer EKMEKÇİ  
İstanbul Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Ferda YERDELEN TATOĞLU  
İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Prof. Dr. Yusuf ALPER  
Uludağ Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. E. Murat ENGİN  
Galatasaray Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Sabri TEKİR  
İzmir Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Faruk ANDAÇ  
Çağ Üniversitesi Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Şükran ERTÜRK  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Aziz Can TUNCAY  
Bahçeşehir Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Kadir ARICI  
Gazi Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. M. Fatih UŞAN  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Onur Ender ASLAN  
TODAİE

Prof. Dr. Ali GÜZEL  
Kadir Has Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Gaye BAYCIK  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Berrin Ceylan ATAMAN  
Ankara Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Alpay HEKİMLER  
Namık Kemal Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Hediye ERGİN  
Marmara Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Prof. Dr. Hayriye ATİK  
Erciyes Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ  
Pamukkale Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Emel İSLAMOĞLU  
Sakarya Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Zakir AVŞAR  
Gazi Üniversitesi  
İletişim Fakültesi

Prof. Dr. Türksel KAYA BENGSHIR  
TODAİE

Doç. Dr. Saim OCAK  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Ufuk AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Aşkın KESER  
Uludağ Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Ercüment ÖZKARACA  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Remzi AYGÜN  
Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi

Prof. Dr. Cem KILIÇ  
Gazi Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Mehmet TOP  
Hacettepe Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN  
Mugla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
İİBF

Prof. Dr. Ali Rıza OKUR  
İstanbul Sabahattin Zaim  
Üniversitesi Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Türker TOPALHAN  
Gazi Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ  
Uludağ Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Serdar SAYAN  
TOBB Ekonomi ve Teknoloji  
Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Gülbiye YENİMAHALLELİ  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Mehmet BARCA  
Ankara Sosyal Bilimler  
Üniversitesi SBF

Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER  
Yaşar Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Sinem YILDIRIMALP  
Sakarya Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi

## **Türkiye’de Otel İşletmelerindeki Beceri Açığı Sorunu: Kocaeli, Sakarya, İstanbul İllerinde Bir Araştırma**

### ***Skill Shortage Problem for Hotel Management Business in Turkey: A Study Conducted in Kocaeli, Sakarya and İstanbul Cities***

**Emel İSLAMOĞLU\***  
**Sinem YILDIRIMALP\*\***  
**Erdem CAM\*\*\***

#### **ÖZ**

İş arayan kişilerin becerilerinin işin gerektirdiği nitelikler için yeterli olmaması veya kişilerin firmaların talep ettiği becerilere sahip olmaması olarak ifade edilen beceri açığı, günümüz işgücü piyasalarının önemli sorunlarından biridir. İstihdam yaratmada kritik bir role sahip olan turizm sektöründeki işletmelerin de, uygun becerilerin eksik olmasından dolayı açık pozisyonlarını doldurmada zorluk çektikleri görülmektedir. Türkiye’de turizm sektörü her geçen gün daha fazla gelişen ve istihdam yaratabilecek bir sektör olmasına rağmen işgücü ile ilgili önemli sorunlar yaşandığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de turizm sektöründeki otel işletmelerinin beceri açığı sorunlarının, bu sorunların nedenlerinin ve mücadele yöntemlerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla 20 otel işletmesinin yöneticileriyle derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; mülakata katılan otel yöneticilerinin büyük bir bölümünün, ihtiyaç duydukları nitelik ve beceride eleman bulmakta zorlandıkları ve bu yüzden de doldurmada zorluk çektikleri pozisyonların olduğu tespit edilmiştir. Mülakat yapılan otel işletmelerinin özellikle mesleki, iletişim ve yabancı dil becerileri konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Beceri açığı, turizm sektörü, otel işletmeleri, Türkiye

#### **ABSTRACT**

The skill shortage, which is expressed as the job seeker's skills are not sufficient for the qualities required by the job, or that the persons do not have the skills demanded by the firms, is one of the major problems of the labour market today. Businesses in the tourism sector, which have a critical role in creating employment, also seem to have difficulty filling their open positions due to lack of appropriate skills. Despite the fact that the tourism sector in Turkey is growing more and more and creating employment, it is seen that there are important problems about labour force. The aim of this study is to determine the skill gap problem, the causes of that problem and the methods of struggle with the problem of hotel management business in tourism industry. For that purpose, in-depth interviews were held with the managers of 20 hotel management business. At the conclusion of the study, it has been determined that a large part of the hotel managers who participated in the interview have difficulty to find the qualified and skilled personnel they need and thus they have difficulty to filling these positions. It's seen that the hotels which participated in the study have difficulties in especially professional, communication and foreign language skills.

**Keywords:** Skill shortage, tourism sector, hotel businesses, Turkey

Önerilen atıf şekli: İslamoğlu, E., Yıldırım alp, S., Cam, E. (2017). Türkiye’de Otel İşletmelerindeki Beceri Açığı Sorunu: Kocaeli, Sakarya, İstanbul İllerinde Bir Araştırma. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security)*, 7(2), 63-86.

\* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, SBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, emelc@sakarya.edu.tr

\*\* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, SBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ssac@sakarya.edu.tr

\*\*\* Doç. Dr., Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, erdemcam@yahoo.com

## GİRİŞ

Turizm, ülkelerin çoğunluğunun ekonomik büyümesi için önemli bir potansiyel teşkil eden ve işsizliğin azaltılması ve istihdamın arttırılmasını sağlayan önemli sektörlerden biridir. Önemi giderek artan turizm alanının hizmet sektörü oluşu, başarıya ulaşma yolunda insan gücünün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İnsanın insana hizmet ettiği turizm sektöründe, gerekli eğitim, bilgi ve beceriye sahip işgücü, kalite ve başarı için kritik öneme sahiptir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar günümüz işgücü piyasalarında iş arayan daha fazla kişinin genellikle firmaların talep ettiği nitelik ve becerilere sahip olmadıklarını göstermekte, turizm sektörü ise bu sorunu yaşayan en önemli sektörlerden biri olarak görülmektedir.

Türkiye’de turizm sektörü her geçen gün daha fazla gelişen ve istihdam yaratabilecek bir sektör olmasına rağmen işgücü ile ilgili önemli sorunların yaşanması bu konuya hassasiyetle eğilmeyi önemli kılmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, Türkiye’de yapılan araştırmalar (Kılıç, 2014; Tutar ve diğ., 2013; Yanardağ ve Avcı, 2012; Yıldız, 2011; Ünlüöner, 2011; Sarı ve Uçar, 2010; Sarıışık, 2007; Boz, 2006), turizm sektörünün talep ettiği beceri ve nitelikte yetişmiş eleman bulamadıkları ve turizm eğitiminin sektörün beklentilerine cevap vermede yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye’de turizm sektörünün daha da gelişip istihdam olanaklarının artmasının sağlanması açısından sektördeki işgücü ile ilgili sorunlara yönelik çalışmalar büyük önem taşımaktadır.

İşte bu anlatılanlardan hareketle, çalışmanın amacı, Türkiye’de turizm sektörünün ana kollarından biri olan otel işletmelerinin beceri açığı sorunlarını, bu sorunların nedenlerini ve mücadele yöntemlerini tespit etmek ve bu sorunlara yönelik doğru politika oluşturulması için önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla, Kocaeli, Sakarya ve İstanbul illerindeki 20 otel yöneticisiyle derinlemesine mülakat yapılmış ve mülakatlarla elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada öncelikle beceri açığı sorunu, turizm sektöründeki beceri açığı ve Türkiye’deki durum ile ilgili literatür incelenecek, daha sonra otel işletmelerinin yöneticileriyle yapılan mülakat sonuçları aktarılacaktır.

## I- BECERİ AÇIĞI SORUNU

Son yıllarda yapılan araştırmalar günümüz işgücü piyasalarında iş arayan daha fazla kişinin genellikle firmaların talep ettiği nitelik ve becerilere sahip olmadıklarını göstermektedir.

İşgücü piyasasında işin gerektirdiği nitelikler için iş arayan kişilerin becerilerinin yeterli olmamasına veya kişilerin firmaların talep ettiği becerilere sahip olmamasına “beceri açığı” ya da “beceri eksikliği” denmektedir (Erikli, 2015: 22; Strietska-Ilina, 2004). Başka bir ifadeyle beceri açığı ya da beceri eksikliği, uygun becerilerin eksik olmasından dolayı firmaların açık pozisyonlarını doldurmakta zorluk çekmesidir (CEDEFOP, 2014). Burada işgücü piyasasının talepleri ve mevcut insan kaynağı arasında niteliksel bir uyumsuzluk söz konusudur (Strietska-Ilina, 2004).

Beceri açığı, bir ekonomideki beceri arzı ve talebi arasındaki farklı dinamiklerden kaynaklanmaktadır. Beceri noksanlığının ortaya çıkmasına neden olan birçok etken sayılabilir. Bunların başında, eğitime yapılan yatırımların yetersiz olması gelmektedir. Becerilerle zenginleştirilmemiş bir eğitim sistemi, bu eğitim kurumlarından mezun olan insanların beceri kazanmasına yardımcı olmamakta ve iş piyasasındaki isteklere cevap vermemektedir. Diğer bir neden ise eğitim masraflarının yüksek olması ile ilgilidir. Kişiler, yeterli beceriyi kazanabilecekleri eğitim kurumlarına gidebilmek için gerekli olan maddi olanaklara sahip olmadıklarında söz konusu becerileri edinmeden iş piyasasına girmekte ve beceri eksikliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Aytaş, 2010: 12).

Eğitim ve iş piyasası arasındaki koordinasyon ve bilgi eksikliği de beceri açığının nedenleri arasındadır. Bunun yanında, eğitim yapısının kalitesiz ve yetersiz olması da sayılabilir. Bu nedenler öğrencilere yapılan yatırımların yanlış yönlendirilmesine ve öğrencilerin beceri noksanlığı ile mezun olmalarına sebebiyet vermektedir. Mezun olan öğrenciler de eğitim kurumlarında teknolojik açıdan yeterli beceriyi kazanamadıklarından ötürü iş arama sürecinde sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar (CEDEFOP, 2010).

Birçok gelişmiş ekonomide devam eden olumsuz demografik değişim bağlamında, ekonomideki çalışabilecek uygun işgücü sayısının eksilmesi de beceri açığının özellikle bazı mesleklerde daha fazla olmasına neden olmaktadır. Örneğin, Avrupa nüfusunun yaşlanması, sağlık bakım sektöründeki bazı mesleklerde beceri açığına sebep olabilmektedir (CEDEFOP, 2015: 24).

Ayrıca yeni becerilerin talep edildiği yeni işlerin ortaya çıkması ya da bir işin yapılaş şeklinin kısa sürede değişmesi durumunda işgücü piyasası söz konusu değişikliğe kısa sürede cevap veremeyebilir. Özellikle bazı teknik becerilerin elde edilmesi ve geliştirilmesi uzun bir eğitim zamanını gerektirebilir. Eğitim ile işgücü piyasası arasında bağın yeterince kurulamaması ve mesleki eğitimin

işgücü ihtiyaçları doğrultusunda verilememesi beceri açığının oluşmasında etkili olan unsurlardandır (Erikli, 2015: 22-23).

## II- TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ BECERİ AÇIĞI VE TÜRKİYE'DEKİ DURUM

Günümüz işgücü piyasalarında yaşanan ve iş arayan kişilerin becerilerinin işin gerektirdiği nitelikler için yeterli olmaması olarak tanımlanan beceri açığı sorunu, insan gücünün kalite ve başarı için kritik bir öneme sahip olduğu turizm sektöründe de görülmektedir.

Dünya'da en çok istihdam yaratan sektörlerin başında gelen turizm sektörü, istihdam yaratma kapasitesi ve ekonomik büyüme açısından önemli bir yere sahip olmasına rağmen, nitelikli işgücünün temini açısından sorunlar içermektedir. Turizm sektörünün kalitesi ve başarısı için işe uygun eleman temini ve nitelikli işgücü kilit öneme sahiptir. Ancak sektörün çalışma koşullarının zorluğu, uzun ve uygunsuz çalışma saatleri, sosyal hakların yetersizliği, ücret düşüklüğü, düşük iş tatmini gibi nedenlerle nitelikli işgücünün bu sektörü tercih etmediği görülmektedir (Işık ve diğ., 2015; Kaya ve Atçı, 2015; Chalkiti ve Sigala, 2010; Karatepe ve Uludağ, 2007). Turizm sektörü işgücü devir oranının yüksek olduğu bir yapı arz ederken düşük statülü iş imkânları sunması, kariyer fırsatlarının sınırlı olması sebebiyle de bu alanda eğitim görmüş, bilgi, beceri düzeyi yüksek olan işgücü açısından tercih dışı kalmaktadır (Cooper ve Shepherd, 1997).

Birçok ülkede turizm sektöründe yapılan çalışmalar sektörün nitelikli eleman bulamama, kaliteli ve eğitilmiş işgücünü uzun süre sektörde tutamama, sektörde iş bırakma oranlarının yüksekliği gibi beceri açığını işaret eden sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar (Christie, Fernandes vd., 2014; Chalkiti ve Sigala, 2010; Blomme, Van Reede ve Tromp, 2009; Walmsley, 2004; Jenkins, 2001) turizm eğitimi alan kişilerin eğitimini aldıkları turizm sektörüne girme eğilimlerinin düşük olduğunu, bilgi ve beceri düzeyi yetkin kişilerin önemli bir bölümünün turizm sektörü dışında kariyer yapmayı tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Turizm sektörünün nitelikli işgücünü oluşturma potansiyelini taşıyan bu kişilerin sektörün olumsuz çalışma koşulları sebebiyle bu alana yönelmedikleri ya da sektörde uzun süre kalmadıkları görülmektedir. Blomme, Van Reede ve Tromp tarafından 2009 yılında Hollanda'da gerçekleştirilen araştırmada, turizm eğitimi alan öğrencilerin yüzde 70'inin mezun olduktan sonra altı yıl içinde turizm sektöründen ayrıldıkları ifade

edilirken Jenkins (2001) Hollanda ve İngiltere’de turizm işletmeciliği programı öğrencilerinin mezuniyetlerinden sonraki 10 yıl içerisinde yönetici olma beklentisi içerisinde olduklarını ancak mezuniyet yaklaştıkça turizm sektörü hakkındaki görüşlerin olumsuz yönde değiştiğini belirtmektedir. Walmsley (2004: 276) tarafından Güneybatı İngiltere’de yapılan araştırma sonuçları ise turizm işletmelerinde işgücü devir oranının yıllık olarak yüzde 70 ve bazı işletmelerde yüzde 120’yi aştığını ortaya koymaktadır.

Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahip olan turizm sektörünün, istihdam sağlama açısından büyük bir potansiyel taşıdığı bilinmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Yanardağ ve Avcı, 2012; Yıldız, 2011; Ünlüönen, 2011; Sarı ve Uçar, 2010; Boz, 2006) turizm sektörünün talep ettiği beceri ve nitelikte yetişmiş eleman bulamadıkları ve Türkiye’de turizm eğitiminin sektörün beklentilerine cevap vermede yetersiz olduğu görüşünü ön plana çıkartmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de turizm sektöründe istihdam ve işgücü ile ilgili önemli sorunların varlığına işaret edilmektedir. Bu çalışmaların ağırlıklı olarak çalışma koşulları ve işgücü teminine yönelik olduğu, günümüz işgücü piyasalarının önemli bir sorunu olan beceri açığı açısından ayrıca değerlendirilmeye muhtaç olduğu görülmektedir. Nitekim turizm sektöründeki işletmelerin sorunları incelendiğinde, uygun becerilerin eksik olmasından dolayı açık pozisyonlarını doldurmakta zorluk çektikleri ve bu sebeple “niteliksiz işgücü istihdamının” sektörün temel özelliği olarak sayıldığı dikkat çekmektedir.

ManpowerGroup tarafından yaklaşık 10 yıldır küresel çapta hazırlanan ve 2011 yılında Türkiye'nin de dahil olduğu “Yetenek Açığı Raporu”nda da Türkiye’de turizm sektöründe beceri açığı olduğu yönünde bulgular görülmüştür. 2015 yılı sonuçlarına göre Türkiye’de en fazla “Yetenek Açığı” bulunan 10 pozisyonun sırasıyla; zanaatkâr, mühendis, teknisyen, muhasebe ve finans personeli, satış temsilcisi, nitelikli işçi, pazarlama/halkla ilişkiler/iletişim personeli, restoran ve otel personeli, şoför, yönetici/idareci olduğu tespit edilmiştir (www.manpower.com.tr, 2017). Türkiye’de yetenek açığı bulunan 10 pozisyon arasında restoran ve otel personelinin bulunması, turizm sektöründeki beceri açığı sorunlarını ortaya koymaktadır.

İŞKUR’un 2015 yılı işgücü piyasası araştırma sonuçlarında da (İŞKUR, 2015: 264); konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe 17 bin 150 işyeri 35 bin 919 kişilik temininde güçlük çekilen meslek olduğu görülmüştür. Bu oran



Türkiye genelinde temininde güçlük çekilen kişilerin yüzde 8,1'inin bu sektöre ait olduğunu göstermektedir. Temininde güçlük çekilen mesleklere bakıldığında; 2-9 istihdamlı işyerleri için Garson (Servis Elemanı), Aşçı, Kurye, Kat Hizmetleri Elemanı/Kat Görevlisi, Pide Ustası;10 ve daha fazla istihdamlı işyerleri için ise Garson (Servis Elemanı), Aşçı, Bulaşıkçı (Stevard), Servis Komisi, Resepsiyon Görevlisi (Ön Büro Elemanı) meslekleridir. Temininde güçlük çekilen ilk 20 meslekten 13 tanesi aynı zamanda açık işi olan mesleklerdir.

Turizm sektöründe işgücü açığı, turizm eğitimi yapan kurumların, sektördeki hızla artan işgücü ihtiyacını karşılayacak sayıda ve nitelikte işgücünü yetiştirememesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca birçok okulda uygulama olanakları ve yabancı dil eğitimi sınırlı olduğundan, mezunlar hem uygulama hem de yabancı dil açısından yeterli bulunmamaktadır. Yine bazı yükseköğretim kurumlarında öğretim kadrosu yetersiz olduğundan, bu okullarda öğrenim gören öğrencilerin aldıkları eğitim de daha az kaliteli kalmaktadır (Ünlüönen ve Boylu, 2005: 25).

Yapılan araştırmalar turizm işletmelerinin çalıştırdıkları işgücünü yetersiz bulduğunu, turizm işletmelerinde personel eğitimine önem verilmediğini, işletme yöneticilerinin bunun bilincinde olmadığını ve eğitim programlarıyla işgücünün eğitim ihtiyacı arasında bir köprüünün kurulmamış olduğunu ortaya koymaktadır (Kaya ve Atçı, 2015; Kılıç, 2014; Ünlüönen ve Şahin, 2011; Üzümcü ve Bayraktar, 2007; Ünlüönen ve Boylu, 2005). Oysa işgücünün sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin birbirlerine yakınlaştırılması gerekmektedir. Yani eğitim ile işgücü piyasası arasındaki ilişkinin kurulması şarttır. Turizm Bakanlığı sektörün en önemli sorunlarından birinin eğitilmiş işgücü açığı olduğu düşüncesiyle, sorunun çözümüne yönelik faaliyetlere yönelmiştir (Tüylüoğlu, 2003: 60). Bu kapsamda; sektörde çalışmakta olan personelin sayısı ve özellikleri hakkında bilgi sağlamak ve işletmelerde gelecek 5 yıl içerisinde ihtiyaç duyacakları nitelikli işgücü talebi hakkında tahminde bulunmak amacıyla 1989 yılında "Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırmaları" yapılmıştır. Yine Turizm Bakanlığı'nın 1993 yılında gerçekleştirilen diğer çalışması ise 1989 yılından yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile aynı olan "Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması"dır (Kılıç, 2014, 422-423).

Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı (METARGEM) (2000: 139) tarafından yapılan “Turizm Sektörünün Ara Kademe İnsan gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması” isimli çalışmada ise sektörde çalışacak ara kademe insan gücünün niteliklerinin belirlenmesi ve turizm eğitimi konusundaki sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarında; okul yöneticisi ve öğretmenlerin ders programlarını turizm sektörünün ihtiyaçlarına cevap verme açısından yeterli buldukları, işletme yöneticilerinin ise programların yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca mezun çalışanlar okulda öğrendikleri meslekî bilgi ve becerileri yaptıkları iş için oldukça yeterli görürken, işletme yöneticileri kısmen yeterli görmüşlerdir. Araştırma sonuçlarında yabancı dil eğitiminin geliştirilmesinin önemli olduğu da belirtilmiştir.

Üzümcü tarafından 2015 yılında Kocaeli’ndeki otel yöneticileriyle yapılan bir araştırmada ise; otel yöneticilerinin yeni mezun çalışanlarda mesleki deneyim ve uygulama eksikliği, sektör gerçeklerinden uzak olmaları, mesleki bilinçlerinin ve dolayısıyla mesleki bilgilerinin de eksikliğini olduğu belirtilmiştir. Ayrıca öğrencilerin yabancı dil, bilgisayar gibi teknik konular ile iletişim kurma becerisi yetersizliği, ast-üst ilişkilerinde yaşanan iletişim sorunu, kişisel donanım eksikliği de yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Yine turizm eğitimindeki kalitenin artması ve sektör ile entegre bir turizm eğitimi sistemi kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca otel yöneticileri, üniversitelerin, üniversite öğrencileri dışında, turizm sektörüne yönelik kısa süreli kurslar da vermesi gerektiğini belirtmişlerdir (Üzümcü, 2015).

Pelit ve Türkmen’in (2008) çalışmasında da genç ve yetenekli işgücünün olumsuz koşullar sebebiyle sektörü terk ettikleri belirtilmektedir. Turizm ve otel işletmeciliği programlarında öğrenim gören öğrencilerle yapılan bir diğer araştırmanın sonuçlarında ise turizm sektöründe çalışmanın saygın bulunmaması, otellerin çalışanlar için bir çekim merkezi olmaması gibi olumsuz yargılarla mezuniyet sonrası turizm sektöründe çalışmaya sıcak bakılmadığı bulgularına ulaşılmıştır (Akoğlan Kozak ve Kızılırmak, 2000).

Nitelikli işgücünü çekmekte ve elde tutmakta zorlanan turizm sektörünün bu sebeple verimliliği de olumsuz etkilenmektedir. Çalışma koşullarının ağırlığının yanı sıra sektörün emek yoğun bir yapı arz etmesi, mevsimlik, part-time çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin temel çalışma biçimi haline

gelmesi nitelikli işgücü teminini zorlaştırmaktadır. Sektörün belirtilen zorlukları, düşük nitelikli veya yan gelir için çalışan işgücünün ağırlıklı olarak çalışmasına sebep olurken, bu durum beraberinde beceri açığından kaynaklı sorunları da getirmektedir. Birbirinin nedeni ve sonucu haline dönüşen bu sorun sarmalı içinde temel hareket noktasının turizm sektörünün çalışma koşullarının düzenlenmesi olduğu bir gerçektir.

### **III- ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **A- Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de turizm sektöründeki otel işletmelerinin beceri açığı sorunlarının, bu sorunların nedenlerinin ve mücadele yöntemlerinin tespit edilmesi ve bu sorunlara yönelik doğru politika oluşturulmasına yardımcı olunmasıdır. Bu amaçla çalışmada araştırma yöntemi olarak derinlemesine mülakat seçilmiştir. Mülakatlar, Gebze, Sakarya ve İstanbul bölgelerindeki 20 otel işletmesinin yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle Marmara Bölgesindeki Gebze, Sakarya, İstanbul şehirlerinde bulunan otellerin taraması yapılmıştır. Tarama sonucunda bölgede bulunan otellerin yerleri tespit edilmiş daha sonra bu oteller hakkında bilgi toplanmıştır. Toplanan bilgiler ekseninde seçilen otellerin yöneticilerine mülakat isteği gönderilmiş, kabul eden yöneticiler ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar otel müdürleri ve insan kaynakları müdürleri ile yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır.

Mülakatlardan elde edilen verileri yorumlamada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla toplanan verileri ifade eden temalar ve bu temalara bağlı olarak alt temalar belirlenmiştir. Araştırmada "doldurmakta zorluk çekilen pozisyon ve beceriler", "beceri açığı sorunlarının nedenleri" ve "beceri açığıyla başa çıkma yolları" olmak üzere üç temel temaya yer verilmiştir. Beceri açığı sorunlarının nedenleri temasının alt temaları olarak "eğitim sisteminin yetersizliği" "deneyim eksikliği" ve "sektörün çalışma koşulları dolayısıyla tercih edilmemesi" belirlenmiştir. Beceri açığıyla başa çıkma yolları temasında ise "eğitim programları düzenleme" ve "okullarla işbirliği ve staj" alt temaları tespit edilmiştir.

Mülakat yapılan otel işletmelerinin isimleri, yıldız sayısı, buldukları iller ve görüşülen kişilerin pozisyonları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Mülakat yapılan 20 otelin 5’i dört yıldızlı, 5’i üç yıldızlı, 5’i iki yıldızlı ve 5’i yıldızsız otellerdir.

**Tablo 1.** *Mülakat Yapılan Oteller, Bulunduğu İller ve Görüşülen Kişilerin Pozisyonları*

YILDIZ SAYISI	BULUNDUĞU İL	GÖRÜŞÜLEN KİŞİ
4	Sakarya	Otel Müdürü
4	Sakarya	Otel Müdürü
4	Sakarya	İnsan Kaynakları Müdürü
4	Sakarya	İnsan Kaynakları Müdürü
4	İstanbul	Otel Müdürü
3	Gebze	Otel Müdürü
3	Gebze	İnsan Kaynakları Müdürü
3	Sakarya	Otel Müdürü
3	Sakarya	Otel Müdürü
3	İstanbul	Otel Müdürü
2	Gebze	Otel Müdürü
2	Gebze	Otel Müdürü
2	Gebze	Otel Müdürü
2	İstanbul	Otel Müdürü
2	Gebze	Otel Müdürü
-	Gebze	Otel Müdürü
-	Gebze	Otel Müdürü
-	Gebze	Otel Müdürü
-	Gebze	Otel Müdürü
-	Sakarya	Otel Müdürü

## B- Mülakat Bulguları

Bu bölümde öncelikli olarak mülakat yapılan otellerin doldurmakta zorluk çektikleri pozisyon ve beceriler incelenmiş, daha sonra beceri açığı sorunlarının nedenleri ortaya konmuştur. Son olarak da otellerin beceri açığı sorunu ile başa çıkma yolları analiz edilmiştir.

### 1- Doldurmakta Zorluk Çekilen Pozisyon ve Beceriler

Mülakata katılan otel yöneticilerine öncelikle “2016 yılında doldurmakta zorluk çektiğiniz pozisyonlar var mı? Varsa nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Mülakata katılan otel yöneticilerinin büyük bir bölümü, ihtiyaç duydukları nitelik ve beceride eleman bulmakta zorlandıklarını ve bu yüzden 2016 yılında doldurmakta zorluk çektikleri pozisyonların olduğunu belirtmişlerdir. Verilen cevaplar incelendiğinde; en çok beceri açığı bulunan pozisyonların sırasıyla;

aşçı, garson, belboy, resepsiyonist, kat hizmetleri görevlisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Görüldüğü üzere mülakata katılan otellerin 2016 yılında en çok beceri açığı bulunan pozisyonlarının mutfak bölümünde yaşandığı ve nitelikli ve işi bilen aşçı bulamadıkları vurgusu yapılmıştır. Görüşülen otellerin yöneticileri Türkiye'de en zor bulunan meslek grupları arasında aşçılığın olduğunu belirtmişlerdir. Genellikle mesleğinde ilerlemiş bir aşçının yetişmediği ve otellere yapılan başvurularda aşçıların istenilen düzeyde olmadığı ifade edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda bazı otel müdürlerinin konuyla ilgili yorumları şu şekilde olmuştur:

*“Aklım olsa aşçı olurum. Keşke aşçı olsaymışım dediğim anlar o kadar çok ki. Çünkü hiç bir şekilde işinde iyi bir aşçı bulamıyoruz. Aşçılık bizim sektör için çok değerli adeta bulunmaz bir hint kumaşı gibi” (3 Yıldızlı, GEB2).*

*“Tam 1 aydır 3 tane aşçı değiştirdik. Fakat halen istediğimiz nitelikte bir aşçı temin edemedik. Uygun bir aşçı bulmak Türkiye sınırları içerisinde gerçekten çok zor” (2 Yıldızlı, İST1).*

Görüşmeler sonucu, otellerin doldurmakta zorluk çektikleri 2. pozisyonun garsonluk olduğu, istenilen niteliklerdeki garsonun da zor bulunduğu tespit edilmiştir. Garsonlar oteldeki yiyecek, içecek ve servis hizmetlerini müşteriye belirli kurallar dahilinde uygun araçlarla sunan kişilerdir. Bu doğrultuda otelde çalışacak garsonun hızlı hareket edebilen, iyi hizmet veren, kusursuz ve tecrübeli olmasının gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca sürekli müşterilerle iletişim halinde olduğundan diksiyonunun iyi ve en az lise mezunu düzeyinde bir eğitiminin olması istenmektedir. Ancak yapılan başvuruların bu yönde olmadığı, genellikle gelen başvuruları niteliksiz, tecrübesiz ve ilkokul mezunu kişilerin oluşturduğu ortaya konmuştur. Bu durumla ilgili olarak bir otel müdürünün yorumu şu şekilde olmuştur:

*“Otelimize alınan garsonlar genellikle vasıfsız olduğundan işi bilmeyen, sorumluluklarını yerine getiremeyen, denileni bir seferde anlamayan kişiler olduğundan dolayı memnun kalmıyoruz ve işten çıkarıyoruz. Çalışacak kişi garson bile olsa kesinlikle eğitimi iyi biri olmalı çünkü müşterilerle diyalogunun iyi ve söyleneni bir anda yapabilecek biri olması lazım ki sorun çıkmasın” (3 Yıldızlı, SAK1).*

Yapılan mülakatlarda doldurulmakta zorluk çekilen diğer pozisyonun belboy olduğu tespit edilmiştir. Belboy, otel kapısında bekleyen, otele gelen müşterilerin valizlerini taşımada yardımcı olan ve müşterileri odalarına çıkaran

kişilerdir. Ancak genellikle bu pozisyon için otele başvuru yapılmadığı ve kimsenin belboyluk yapmak istemediği belirtilmiştir. Ayrıca belboy çalışanlarının işi çabuk bıraktıkları ve işgücü sirkülasyonunun fazla olduğu ifade edilmiştir.

Otellerin doldurmakta zorluk çektiği bir diğer pozisyon resepsiyonist pozisyonudur. Resepsiyonistler, konukların kabulü ve kimlik bilgilerinin kayıt formlarına işlenmesi, departmana ait sorunların çözümlenmesi, çıkış ve çıkış sonrası işlemleri yapma bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişilerdir. Ön büro bölümünde çalışan bu kişilerin İngilizcilerinin konuşabilir seviyede olması, diksiyonunun iyi olması, iletişim becerisinin güçlü olması, temiz yüzlü ve lisans mezunu olması gerektiği belirtilmiştir. Ancak bu becerilere sahip elemanı bulmanın çok güç olduğu ifade edilmiştir.

Yine araştırmaya katılan otellerin doldurmakta zorluk çektiği bir diğer pozisyonun kat hizmetleri görevlisi olduğu ortaya konmuştur. Kat hizmetleri görevlisi, otelin temizlik, tertip, bakım, dekorasyon gibi iş ve işlemlerini yürüten kişilerdir. Kat hizmetlerinde çalışacak olan kişinin genç, aktif, yoğun iş temposuna ve takım çalışmasına ayak uydurabilecek özelliklerde olması otel işletmeleri açısından bir hayli önem arz etmektedir. Ancak otellere yapılan başvuruların genellikle yaşı ilerlemiş ve yoğun iş temposuna ayak uyduramayacak kişilerden oluştuğu mülakatlar esnasında belirtilmiştir. Ayrıca günümüzde temizlik işlerini kimsenin yapmak istemediği ifade edilmiştir. Bu konu ile ilgili bir otel müdürünün yorumu şu şekilde olmuştur:

*“Artık üniversite mezunlarının fazla olduğu bir ülkede yaşamaktayız. Kimse temizlik işlerini yapmak istemiyor, masa başı iş istiyor. Ayrıca gelecekte çok fazla üniversite mezunu işgücü bulunacağından dolayı, kimse kat hizmetleri bölümünde çalışmak istemeyecek” (4 Yıldızlı, İST1).*

Mülakat yapılan otel işletmelerinin doldurmakta zorluk çektiği pozisyonların gerektirdiği beceriler, otellerin beceri ihtiyaçlarını da ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinin öncelikle mesleki beceriler konusunda sıkıntıları mevcuttur. Aşçı ihtiyacının çok fazla olması bu durumu doğrulamaktadır. Otel işletmelerinin ikinci olarak ihtiyaç duyduğu beceri iletişim becerileridir. Ayrıca yabancı dil becerisi otel işletmelerinin beceri ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Yapılan araştırmalarda da müşteri memnuniyetinin önemi açısından turizm sektöründe iletişim ve yabancı dil becerisinin yeri vurgulanarak, eksikliği

turizm sektörü sorunları arasında sayılmaktadır (Kılıç, 2014; Tutar ve diğ., 2013; Saruşık, 2007).

Görüşülen otel yöneticileri, turizm sektörünün insan odaklı bir sektör olduğunu, bu yüzden, güler yüzlü, müşterilerle iletişimi kuvvetli, beceri kabiliyeti yüksek işgücüne ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

## 2- Beceri Açığı Sorunlarının Nedenleri

Mülakat yapılan otellerin yaşadıkları beceri açığının nedenleri sırasıyla, eğitim sisteminin yetersizliği, deneyim eksikliği ve sektörün çalışma koşulları dolayısıyla tercih edilmemesi olarak tespit edilmiştir.

### *-Eğitim Sisteminin Yetersizliği*

Mülakat yapılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu, karşılaştıkları beceri açığının en önemli nedeni olarak eğitim sistemindeki sıkıntıları göstermişlerdir. Mülakat yapılan otel yöneticileri talep ettikleri becerileri mevcut eğitim sisteminin karşılayamadığını ve eğitim sisteminin yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Mülakatlar esnasında otel yöneticileri, genellikle hem teorik anlamda mesleki bilgilerin verilemediği hem de pratik anlamda eksikliklerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Türkiye'deki turizm sektöründe nitelikli işgücü sorununun, eğitim sistemindeki aksaklıklara bağlı olduğu ve sektörün talep ettiği becerilere sahip eleman yetiştirilemediği dile getirilmiştir. Konuyla ilgili bazı otel müdürlerinin yorumları şu şekilde olmuştur:

*“İnsan kaynakları ihtiyacını mevcut eğitim sisteminin karşılayabildiğini düşünmüyorum. Çünkü okullarda verilen eğitim çok yetersiz ve tamamen kâğıt üzerinde veriliyor. Özellikle mesleki okullarda öğrenciler, sadece puana göre değil kişisel becerilerine göre de değerlendirmeler yaparak ve çeşitli beceri testlerine tabi tutularak seçilmeliler” (4 Yıldızlı, SAK4).*

*“Eğitim sistemi ve sektör arasında büyük bir çatışma var. Ne eğitim sistemi sektörün ihtiyacını karşılıyor ne de sektör mezun olan öğrenciye kariyer yapması için imkân tanıyor” (3 Yıldızlı, GEB2).*

*“Otele gelen başvurularda adaylar genellikle üniversite mezunu olmasına rağmen çoğunlukla pek bir şey bilmedikleri ve sadece okuldaki almış olduğu bilgiyle geldikleri için bizim işimize yaramıyor. Turizmden hiç anlamayan ve sektöre ilgisi olmayan kişilerden pek verim alamıyoruz. Bu kişiler sadece aldığı*

*puanı turizm işletmeciliği bölümüne yettiği için tercih eden kişiler” (3 Yıldızlı, İST1).*

Görüşülen otel yöneticileri, eğitim sisteminin bir diğer yetersizliğinin de yabancı dil bilgisi konusunda olduğunu öne sürmüştür. Genellikle ön büro bölümüne alınacak kişinin yabancı dil bilgisinin iletişim kurabilir seviyede olmasının, işletmenin işleyişi açısından, bir hayli önem arz ettiğini, görüşmeler esnasında dile getirmişlerdir. Ancak eğitim sisteminde yeterli bir yabancı dil bilgisinin verilmediğini belirtmişlerdir. Bu konu üzerine bazı otel müdürlerinin yorumları şu şekilde olmuştur:

*“Kesinlikle insan kaynaklarını eğitim sisteminin karşılayabildiğini düşünmüyorum. Çünkü olmazsa olmazımız yabancı dil ve gelen personellerde mevcut olmuyor” (4 Yıldızlı, SAK3).*

*“Bizim otelimiz uzun süredir ön büro elemanı bulamadı çünkü ortada yetişmiş eleman yok. Hiçbir şekilde istediğimiz standartlarda eleman temin edemiyoruz. İngilizce bilen meslek lisesi mezununu bırak üniversite mezunu bile bulamıyoruz” (2 Yıldızlı, GEB3).*

Sonuç olarak, özellikle yıldızı fazla olan otel işletmelerinin eğitim yetersizliği sebebiyle, talep edilen insan kaynağını bulamadıkları ve işletmenin işleyişi açısından büyük bir sorun olduğu görülürken, yıldızı az olan otel işletmelerinin, yıldızı fazla olan işletmelere göre daha az sıkıntı yaşadıkları tespit edilmiştir.

Verilen cevaplar incelendiğinde elde edilen bulgular, alanda yapılan diğer çalışmalarla paralellik arz etmektedir. Nitekim Demirer (2000) turizm işletmeciliği öğrencilerinin, sektör temsilcilerinin beklentilerini tam anlamıyla karşılamadıklarını tespit ederken Koyuncu (2000) ise turizm işletmeciliği öğrencilerinin beklentilerinin de sektörle uyuşmadığını saptamıştır. Turizm Bakanlığı'nın ILO ile yaptığı ortak bir çalışmanın sonuçlarına göre Türkiye’de turizm sektöründe çalışan işgücünün %87.4’ünün turizm eğitimi almadığı belirtilmektedir. Bayer (1998) tarafından Türkiye meslek yüksekokulları turizm eğitimi kalitesinin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmada da Türk turizm sektöründe çalışan işgücünün büyük bölümünün mesleğin gerektirdiği bilgi ve tecrübeden yoksun olduğu, meslek yüksekokullarında verilen turizm eğitiminin çağın gereklerine göre yapılmadığı, sektöre yetişmiş eleman sunamadıkları ifade edilmektedir. Aynı çalışmada meslek yüksekokullarında sektör tecrübeli öğretim elemanı azlığı, yabancı dil eğitiminin yetersizliği, turizm eğitiminde kullanılabilecek sanal araçların eksikliği, turizm eğitimi veren kurumların



sektörden kopukluğu gibi sorun alanlarına vurgu yapılarak, turizm eğitiminin aksaklıkları ortaya konmaktadır.

Hacıoğlu ve diğ. (2008) tarafından yapılan bir başka araştırmada da turizm eğitimi veren okullarda teknoloji iyi kullanan, uygulama ve yabancı dil bilen eleman yetiştirme konularında başarı düzeyinin düşük olduğu belirtilmektedir. Akademik turizm eğitimi üzerine gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da turizm sektörünün zayıflıkları noktasında öncelikli olarak eğitim-öğretim boyutu işaret edilerek, uygulamalı bilimler çerçevesinde, yükseköğretim ve fakültelerde uzman kişilerin istihdam edilmesi, yabancı dil eğitiminin geliştirilmesi, sektör ve eğitim kurumları temsilcilerinin belirli aralıklarda ve düzenli olarak bir araya gelmesi, turizm sektörün insan gücü ihtiyacını belirleyen bir işgücü planlaması yapılması ve turizm eğitiminin buna göre yapılandırılması gibi çözüm önerileri sunulmaktadır (Kozak,2009). Öte yandan Türkiye’de son yıllarda turizm eğitimi veren kurumların ve bu kurumlardan mezun olanların sayısında artış yaşanmakta ancak bu artış sektörde istihdam edilen turizm eğitimi almış personel sayısına yansımamaktadır. Bu durumun nedenleri arasında turizm sektörünün çalışma koşulları ve özellikle turizmle ilgili meslekte çalışanların, eğitilmiş iş görenlerin ve mezunların herhangi bir yasal düzenlemeyle korunmaması sayılmaktadır (Eser, 2002: 144; Mısırlı, 2002: 41).

#### *-Deneyim Eksikliği*

Mülakat yapılan otel yöneticileri beceri açığının nedenlerinden biri olarak turizm sektörü mezunlarının sektöre ilgili deneyimlerinin olmamasını göstermişlerdir. Eğitim sistemi ile sektör arasındaki bağın zayıf olduğu, mezunların teorik bilgilerinin yanında pratik bilgilerinin olmadığı ya da yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Deneyim eksikliğinin sektör açısından önemli bir sorun yarattığı ve bu yüzden staja daha fazla önem verilmesi gerektiğine değinmişlerdir. Mülakat yapılan yöneticiler, mesleğin daha iyi öğrenilmesi açısından stajların daha uzun tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca staja gönderilen öğrencilerin denetlenmesi ve göstermelik stajların yapılmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konu üzerine bazı otel müdürlerinin düşünceleri şu şekildedir:

*“Bu sektörde çalışmak isteyenler genelde hiçbir tecrübesi olmayanlar. Çünkü okullarda sadece teorik eğitim veriliyor. Pratik olarak eksikler mevcut. Okullardan gelen stajyerler göstermelik stajlar yapıyor. Bu kişiler pratikte hiçbir şey öğrenmeden mezun olup geliyor. Bu yüzden performansları çok düşük oluyor” (4 Yıldızlı, İST1).*

*“Staj sisteminin yeniden gözden geçirilmesi şart. Stajların daha uzun olması ve denetime tabi olması gerekiyor. Okul ile piyasa arasındaki bağ güçlendirilmeli. Adaylar mezun olunca tecrübeleri olmalı” (4 Yıldızlı, SAK2).*

*“Bu sektörde genelde tecrübesizler çalışmak istiyor. Ancak herkes turizm sektörünü beceremez. Turizmden hiç anlamayan, ilgisi olmayan kişilerden pek bir verim alamıyoruz” (3 Yıldızlı, SAK1).*

*“Staj süreleri öğrencilerin deneyim kazanmaları için yeterli değil maalesef. Ayrıca stajyerlerin bazıları göstermelik stajlar yapıyorlar ve işe gelmiyorlar. Böyle olunca da işi öğrenmeden mezun oluyorlar. Maalesef ki denetim de çok zayıf” (2 Yıldızlı, GEB4).*

Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler açısından hizmet üretimi sağlayan personelin niteliği önem arz etmektedir. Bu nitelikler arasında eğitim düzeyi kadar tecrübe düzeyi de önemli bir paya sahiptir. Nitekim turizm sektörü üzerinde yapılan çalışmalarda iş deneyiminin sektörün sürdürülebilir başarısı için önemli olduğu kadar, nitelikli işgücünün sektöre yönelimi açısından da etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kwan (2005) tarafından yapılan araştırmada iş deneyimine sahip turizm işletmeciliği programı son sınıf öğrencilerinin sektör hakkındaki düşünce ve algılarının, iş deneyimi bulunmayan ilk sınıf öğrencilerinden farklı olduğu ifade edilmiştir. Sarıışık (2007) da turizm sektöründe meslek sahibi olmaya yönelten etkenler üzerinde yaptığı araştırmada, staj gibi deneyim kazanmayı sağlayacak uygulamaların önemine vurgu yapmaktadır. Otel yöneticilerinin vurgu yaptığı deneyim eksikliği sorununun yapılan diğer araştırmalarda da sıklıkla ifade edildiği görülmektedir. Bayer (1998), uygulamalı ders saatlerinin arttırılmasının yanısıra bütün meslek yüksekokullarının uygulama alanına sahip olmasının önemine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda birbirine yakın olan meslek yüksekokullarının ortak uygulama otelleri kurmasının, tecrübe sorununun ortadan kalkmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

#### *-Sektörün Çalışma Koşulları Dolayısıyla Tercih Edilmemesi*

Mülakata katılmış olan oteller açık pozisyonları doldurmakta zorlanmalarının bir diğer nedeni olarak kişilerin turizm sektöründe çalışmak istememelerini göstermişlerdir. Turizm sektörünün çalışma saatlerinin belli olmaması, mevsimlik olması, ücretlerin düşük olması, yoğun iş temposu nedeniyle tercih edilmeyen bir sektör olduğu, bundan dolayı beceri açığı yaşandığı belirtilmiştir. Bu yüzden turizm mezunu birçok kişinin sektör dışı alanlarda çalışmayı istedikleri ifade edilmiştir. Bu konu üzerine bazı otel müdürleri aşağıdaki yorumları yapmışlardır:

*“Sektör mezunları bu alanda çalışmak istemiyorlar. Çünkü bu sektördeki çalışma saatleri uzun ve belirsiz. Yapılacak işlerde ağır. Özellikle kadınlar için bu önemli bir sorun” (2 Yıldızlı, İST1).*

*“Sektörde mevsimlik çalışma ağırlıklı olduğu için tercih edilmiyor. Herkes güvenceli ve sürekli iş istiyor. Ücretler de düşük olunca mezunlar başka sektörlere kayıyorlar” (3 Yıldızlı, GEB2).*

*“Çalışmış olduğumuz sektör hizmet sektörü olduğundan çalışanların insan odaklı olması gerekiyor. Çalışanlar, sürekli gülme ve diyalog kurma mecburiyetleri olduğundan dolayı bu mesleğe uzak bakabiliyorlar” (4 Yıldızlı, SAK1).*

Turizm eğitimi almış ve alan öğrencilerin turizm sektörüne yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik araştırmalarda, turizm eğitimi almış, özellikle üniversite mezunlarının sektörü terk etme ve başka sektörlerde çalışma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu eğilimin en önemli nedeni olarak sektörün çalışma koşulları gösterilmektedir. Koyuncu (2000) çalışma koşullarının öğrencileri olumsuz tutum içerisine sürüklediğini ifade ederken, Yanardağ ve Avcı (2012) tarafından yapılan çalışmada sektörün ücret düzeyinin düşük olması, çalışma saatlerinin fazla olması, çalışanların sosyal güvencelerinin olmaması, işgücü devir oranının hızlı olması, çalışanların eğitim düzeyinin düşük olması, çalışanların çoğunluğunun turizm eğitimi almamış olması, işletme sahiplerinin deneyimleri ve eğitimleri olmamalarına rağmen yöneticilik yapmaları, işverenlerin işgücü maliyetlerini düşürmek amacıyla verimlilikten ve kaliteden ödün vermeleri gibi sebeplerle nitelikli işgücü açısından cazibe taşımadığı belirtilmektedir.

Sektörde çalışmayı etkileyen bir diğer dikkat çekici durum da turizm eğitimi sırasında stajda geçirilen sürecin kalitesidir. Birçok otel işletmesinin personel politikasının, ücretsiz iş gücü durumunda olan stajyer öğrenciler üzerine kurulu olması, iş başı eğitimi sırasında ücret alamayan ve kötü çalışma koşulları ile staj sürecini geçirmek durumunda kalan turizm okulu mezunlarının sektörde çalışmaya sıcak bakmamasına neden olmaktadır (Yahyaoğlu, 2014). Dolayısıyla turizm eğitimi almış nitelikli işgücünün büyük çoğunluğu, işbaşı eğitimlerinden sonra veya sektörde kısa bir süre çalışmanın ardından turizm sektörünü terk etmektedirler.

### **3- Beceri Açığı ile Başa Çıkma Yolları**

Otellerde karşılaşılan beceri açığı ile başa çıkmak için kimi otelin çok fazla çaba harcamadığı kimi otelin ise çalışanları için bir takım eğitimler verdikleri, okullarla işbirliği yapıldığı ve staj ile ilgili çalışmalara önem verildiği görülmüştür.

#### *-Eğitim Programları Düzenleme*

Mülakata katılan otellerin büyük bir bölümü beceri açığı ile başa çıkmak için çeşitli eğitimler verdiklerini belirtmişlerdir. Özellikle üç ve dört yıldızlı

otellerin yöneticileri eğitimin önemini vurgulayarak, beceri açığı sorunu ile öncelikli olarak bu şekilde mücadele ettiklerini ifade etmişlerdir.

Verilen eğitimlerin, yeni işe başlayanlara verilen eğitimler ve mevcut çalışanlara verilen eğitimler olarak ikiye ayrıldığı tespit edilmiştir. Mülakata katılan üç ve dört yıldızlı otel yöneticilerinin tamamı işe aldıkları çalışanlara işe başlarken eğitim verdiklerini belirtmişlerdir. İki yıldızlı otellerin iki yöneticisi ve yıldızsız otellerin üç yöneticisi ise otel bünyesinde işgücüne herhangi bir başlangıç eğitiminin verilmediği, çalışanların doğrudan işe başlatıldığını belirtmişlerdir. Eğitim veren otellerin büyük bir çoğunluğu işe aldıkları çalışanlara oryantasyon eğitimi verirken, bir kaçının zorunlu olan iş güvenliği eğitimi, mutfak ve kat hizmetleri bölümü için hijyen eğitimleri verdikleri görülmüştür. Bazı otellerin sadece zorunlu olduğundan dolayı bu eğitimleri verdiklerini, aksi takdirde verilen bu eğitimlere ayıracak zamanlarının olmadığını mülakat esnasında belirtmişlerdir. Bu yargının aksine kimi otel işletmelerinde iş güvenliği, hijyen gibi eğitimlere gerekli ilginin verildiği ve bu konuda çok hassas davranıldığı gözlenmiştir. Yapılan mülakat neticesinde; otel işletmelerinin daha büyük ve yıldızı fazla olanların, küçük ve yıldızı az olanlara nazaran eğitimler konusunda daha hassas oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bazı büyük işletmelerin yeni işe başlayanlara, kalite standartlarına bağlı olarak çeşitli eğitimler verdiği görülmüştür. Görüşmeler esnasında otel yöneticilerinin bir kaçının vermiş olduğu cevaplar şu şekildedir:

*“Otelimize yeni işe başlayan personelin kendini rahat hissetmesi en çok ihtiyacı olan etkenlerin başında gelir. Bu yüzden çeşitli oryantasyon programları uygulanır. Bu programlarda, çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsetilmesi, kendisinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi, otelimizin kurallarının ve kültürünün net bir şekilde anlatılması amaçlanır” (3 Yıldızlı, İST1).*

*“Otelimize yeni alınmış her çalışana oryantasyon süreci uygulanmaktadır. Fakat uygulanan eğitimler departmandan departmana farklılık gösterdiği gibi gelen çalışanın tecrübesi, işe olan bilgisine göre de değişim göstermektedir. İş bilen kişiyle bilmeyen kişinin eğitim süresi aynı olmaz. Birine 1 ay eğitim veriliyorsa diğeri 1 haftada işi kapar” (4 Yıldızlı, SAK4).*

*“İşe aldığımız kişileri işe başlatırken ilk olarak nasıl giyinmesi gerektiğini, neler yapacağını, kaçta gelip kaçta çıkış yapması gerektiğini, otelin kullanmış olduğu programları ve otelin kuralları hakkında bilgilendiriyoruz. Daha sonra tecrübeli olup olmadığına bakıyoruz. Eğer tecrübeli değil ise eksiklerini tespit ediyoruz. Bu tespitler doğrultusunda işe yeni başlayacak olan deneyimsiz*

*kişilere takım ve grup odaklı çalışma hakkında bilgiler veriyoruz. Çeşitli oryantasyon çalışmaları yaptıktan sonra mesleki eğitim ve çalışacağı pozisyona göre yabancı dil eğitimi veriyoruz” (3 Yıldızlı, SAK1).*

Mülakat yapılan otel işletmeleri mevcut çalışanların becerilerini güncel tutmak için genellikle işletme içi çözümler uyguladıkları, özellikle yıldızsız otellerin ise herhangi bir çözüm geliştirmediği tespit edilmiştir. Bazı oteller, çalışanların becerilerini güncel tutmak için, kişilerin yapmış oldukları başarıların takdir edilmesi ve ücretlerin adil verilmesinin sağlandığı ifade ederken bazılarının ise çalışanların sürekli geliştirilmesi için çeşitli eğitim programlarının uygulandığı belirtilmiştir. Bunlara ilaveten bazı işletmelerin becerileri güncel tutmak için eğitim programlarına çalışanlarının katılımını teşvik etmek amacıyla belirli ölçülerde finansal destek sağladıkları görülmüştür.

Görüşmeler esnasında Sakarya’daki dört yıldızlı otel yöneticilerinden ikisinin vermiş olduğu cevaplar şu şekildedir:

*“Her ay otelimizde personel eğitimi ve otel değerlendirilmesi yapılmakta bu değerlendirmelerde çalışanlarımızın nerelerde eksik olduklarını belirleyip departman müdürlerinin daha sık eğitim vermesini sağlıyoruz. Ayrıca yabancı dillerini geliştirmeleri için sık sık eğitim programları düzenliyoruz” (4 Yıldızlı, SAK3).*

*“İşgücündeki beceri açığı ile başa çıkmak için şirket içi aylık ve yıllık olarak çeşitli eğitimler yapıyoruz. Otelimize dışarıdan profesyonel yardım alarak seminerler, programlar ve eğitimler düzenliyoruz. Bu eğitimler sonucunda da çeşitli testlerden geçirerek başarısı sonucu sertifika veriyoruz” (4 Yıldızlı, SAK2).*

#### *-Okullarla İşbirliği ve Staj*

Mülakata katılan otel yöneticilerinin yüzde 80’inin beceri açığı sorunu ile başa çıkma yollarından bir diğeri stajyer çalıştırmaktır. Mülakata katılan yöneticiler stajyer çalıştırarak, beceri açıkları sorununa bir nebze olsun çare bulduklarını, staj sayesinde kişilerin teorik bilgilerini pratiğe döktüklerini ayrıca sektörde yaşanan gelişme ve yeniliklerin de bu yolla verildiğini belirtmişlerdir. Staj yoluyla kişilerin otelin yetişmiş elemanlarından işi öğrendikleri ve deneyim kazandıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca otel yöneticileri staj yoluyla eleman yetiştirdiklerini, memnun kaldıkları stajyerleri ise istihdam etmek istediklerini ifade etmişlerdir.

Görüşmeler esnasında otel yöneticilerinin bazılarının vermiş olduğu cevaplar şu şekildedir:

*“Stajyerleri eleman açığı bulunan departmanlara yerleştiriyoruz. Büyük çoğunluğundan iyi verim alıyoruz. İlk zamanlar okuldaki bilgiler ile gerçek çalışma ortamının farklı olması dolayısıyla alışmakta zorluk çekiyorlar. Ancak belli bir süre sonra becerileri artıyor ve istenilen düzeye geliyorlar. Genellikle böyle elemanları kaybetmek istemiyoruz” (3Yıldızlı, GEB1).*

*“Stajyerlere işletme olarak önem veriyoruz. Keşke olanak olsa da daha çok sayıda stajyer almak mümkün olabilse. Gerçekten özverili çalışıyorlar. Ancak staj sürelerinin daha uzun olması gerekiyor. Ayrıca stajyerleri istihdam ettiğimizde devletin önemli teşviklerinin olmasını istiyoruz” (3 Yıldızlı, SAK2).*

*“Turizm sektörünün sezon zamanında, stajyerler bizim için büyük nimet. Özellikle yabancı dil bilen stajyerler çok işimize yarıyor ve bizim ihtiyaçlarımızı karşılıyorlar” (4 Yıldızlı, İST1).*

*“ Stajyer çalıştırmak istiyoruz ve önemli buluyoruz ancak çoğunlukla öğrenciler üç ya da dört yıldızlı otelleri tercih ediyorlar. Stajyer bulamıyoruz maalesef” (2 Yıldızlı, GEB3).*

## SONUÇ

Türkiye’de istihdam yaratmada ve işsizlik sorununu çözmede kritik bir role sahip olan turizm sektöründeki işletmelerin, uygun becerilerin eksik olmasından dolayı açık pozisyonlarını doldurmakta zorluk çektikleri görülmektedir.

Türkiye’de turizm sektöründeki otel işletmelerinin beceri açığı sorunlarını ve bu sorunların nedenlerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmanın sonucunda; mülakata katılan otel yöneticilerinin büyük bir bölümünün, ihtiyaç duydukları nitelik ve beceride eleman bulmakta zorlandıkları ve bu yüzden de doldurmakta zorluk çektikleri pozisyonların olduğu tespit edilmiştir. En çok beceri açığı bulunan pozisyonların sırasıyla; aşçı, garson, belboy, resepsiyonist, kat hizmetleri görevlisi olduğu ortaya çıkmıştır. Mülakat yapılan otel işletmelerinin öncelikle mesleki beceriler konusunda sıkıntı çektikleri bunu iletişim becerilerinin takip ettiği görülmüştür. Ayrıca yabancı dil becerisi otel işletmelerin beceri ihtiyaçları arasında önemli bir yer tuttuğu tespit edilmiştir. Görüşülen otel yöneticileri, turizm sektörünün insan odaklı bir sektör olduğunu, bu yüzden, güler yüzlü, müşterilerle iletişimi kuvvetli, beceri kabiliyeti yüksek işgücüne ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Mülakat yapılan otel yöneticilerinin yaşadıkları beceri açığının nedenleri sırasıyla; eğitim sisteminin yetersizliği, deneyim eksikliği ve sektörün çalışma koşulları dolayısıyla tercih edilmemesi olarak tespit edilmiştir. Mülakat yapılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu, karşılaştıkları beceri açığının en önemli nedeni olarak eğitim sistemindeki sıkıntıları göstermişlerdir. Otel yöneticileri talep ettikleri becerileri mevcut eğitim sisteminin karşılayamadığını ve eğitim sisteminin yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan otellerin beceri açığının nedenlerinden biri de turizm sektörü mezunlarının sektörle ilgili deneyimlerinin olmaması olarak ortaya çıkmıştır. Eğitim sistemi ile sektör arasındaki bağın zayıf olduğu, mezunların teorik bilgilerinin yanında pratik bilgilerinin olmadığı ya da yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Otel yöneticileri açık pozisyonları doldurmakta zorlanmalarının bir diğer nedeni olarak da kişilerin turizm sektöründe çalışmak istememelerini göstermişlerdir. Turizm sektörünün çalışma saatlerinin belli olmaması, mevsimlik olması, ücretlerin düşük olması, yoğun iş temposu nedeniyle tercih edilmeyen bir sektör olmasından dolayı beceri açığı yaşandığı belirtilmiştir.

Otellerin karşılaşılan beceri açığı ile başa çıkmak için çalışanlara bir takım eğitimler verdikleri, okullarla işbirliği yapıldığı ve staj ile ilgili çalışmalar yürütüldüğü görülmüştür.

Sonuç olarak otel işletmelerinin ihtiyaç duydukları nitelik ve beceride eleman bulmakta zorlandıkları ve bu yüzden de doldurmakta zorluk çektikleri pozisyonların olduğu aşikârdır. Bu sorunların giderilmesi için öncelikli olarak eğitim sisteminin turizm sektörünün beceri taleplerini karşılayacak hale getirilmesi önemlidir. Eğitim sistemi ile sektör arasındaki bağın güçlendirilmesi, mezunların teorik bilgilerinin yanında pratik bilgi ve becerilerinin artırılarak deneyim kazanmaları gereklidir. Bu yüzden staja daha fazla önem verilmeli, staj imkânları ve süreleri yeniden düzenlenmeli ve denetimleri artırılmalıdır. Otel işletmelerinin ücretlerinin düşük, çalışma sürelerinin ve iş yoğunluğunun fazla olması dolayısıyla tercih edilmedikleri ve bu sektörle ilgili olumsuz bir algının olduğu görülmektedir. Bu sebeple sektördeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi için daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca genellikle otel işletmelerinde çalışanlara verilen eğitimin yetersiz olduğu ve çalışanların eğitime çok fazla önem verilmediği görülmektedir. Otel işletmelerinin beceri ihtiyaçlarını tespit ederek çalışanlarına gerekli eğitim programlarını düzenlemesi beceri açığı sorunun çözülmesi açısından önemlidir. Yine otel işletmelerinin gerek talep ettikleri becerilere sahip işgücünü bulma gerekse eğitim programları düzenleme ve uygulama

konusunda İŞKUR’la daha fazla işbirliğine gidilmesi sektör için büyük öneme sahiptir.

Turizm sektörüne geniş bir açıdan bakıldığında beceri açığı sorunu da içinde olmak üzere tüm sorunlarının temelinde turizm eğitimi ve sektörün çalışma koşullarının olduğu görülmektedir. Bu sebeple sektörün sorunlarının çözümünde başta yükseköğretim kurumlarına ve turizm sektörü temsilcilerine ardından Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür ve Turizm Bakanlığına önemli görevler düşmektedir. Bu kurumların turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliklerini tespit etme ve bu niteliklerin kazandırılmasına ilişkin ortamın oluşturulmasında sorumluluk almaları gerekmektedir. Turizm sektörü temsilcilerinin de görüşlerinin dikkate alınması gereken bu süreçle birlikte turizm çalışanlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönünde çalışmalar da önem arz etmektedir. Turizm sektöründe meslek standartlarının belirlenmesi, mesleki belgelendirme sisteminin geliştirilmesi, sektörde çalışanların ve mezunların yasal düzenlemelerle korunması da önemlidir. Sektörün geneli için alınacak bu önlemlerle birlikte otellerin de staj süreci, işe alım sonrası eğitimler ve çalışma şartları konusunda hassasiyet göstermesi gerekmektedir.

## Kaynakça

- Akoğlan, K. M. ve İ. Kızılırmak (2000), “Meslek Yüksekokulu Turizm-Otelcilik Programı Öğrencilerinin Turizm Sektörüne Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, *Haftasonu Seminerleri VII*, Erciyes Üniversitesi TİOYO, 24-26 Kasım, Nevşehir, 205-217.
- Aytaş, S. (2014), *Avrupa Birliği ve Türkiye’de Beceri Uyuşmazlığı*, Avrupa Birliği Uzmanlık Tezi, ÇSGB AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Bayer, E. (1998), "Türkiye Meslek Yüksekokulları Turizm Eğitimi Kalitesinin Geliştirilmesinde Sanal Yöntemlerin Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.3 (Güz), 145-156, [<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduibfd/article/viewFile/5000123027/5000113334>], (09.09.2017).
- Blomme, R. J.; Van Rheede, A.; D. M. Tromp (2009), “The Hospitality Industry: An Attractive Employer? An Exploration of Students’ and Industry Workers’ Perceptions of Hospitality as A Career Field”, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 21(2), 6-17.
- Boz, C. (2006), *Dünya’da Turizm Endüstrisinde İstihdam ve Çalışma Şartları*, Marmara Üniversitesi SBE Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- CEDEFOP (2015), *Skill Shortages and Gaps in European Enterprises*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, [<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3071>], (29.05.2017).



- CEDEFOP (2014), *Skill Mismatch: More than Meets the Eye*, BRIEFING NOTE, Publications Office of the European Union, Luxembourg, [http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/9087], (29.05.2017).
- CEDEFOP (2010), *The Skill Matching Challenge-Analysing Skill Mismatch and Policy Implications*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, [http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3056], 29.05.2017.
- Chalkiti, K. and M. Sigala (2010), "Staff Turnover in the Greek Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (22), 3, 335-359.
- Christie I.; Fernandes, E., H. Messerli, L. Twining-Ward (2014), *Tourism in Africa: Harnessing Tourism For Growth and Improved Livelihoods*, World Bank Publications.
- Cooper, C. and R. Shepherd (1997), "The Relationships between Tourism Education and the Tourism Industry: Implications for Tourism Education", *Tourism Recreation Research*, 22(1), 34-47.
- Demirer, H. (2000), "Kapadokya Bölgesi Turizm Belgeli Konaklama İşletmeleri Üst ve Orta Düzey Yöneticilerinin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinden Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Kapadokya Toplantıları VII.*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 8-23.
- Erikli, S. (2015), "Sinop İlinde İşgücü Piyasasının Temel Sorunu: Beceri Uyumsuzluğu", *Çalışma Dünyası Dergisi*, Gazi Üniversitesi, Sayı:2, Ankara, 18-33.
- Eser, Z. (2002), "Turizm Eğitime Üç Açılı Yaklaşım: Profesyonel Eğitim, Mesleki Beceri Eğitimi ve Girişimcilik Eğitimi", *Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri*, II. Cilt, Ankara, 144.
- Hacıoğlu, N.; Kaşlı, M.; S. Şahin, N. Tetik (2008), *Türkiye'de Turizm Eğitimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [http://www.manpower.com.tr/basinodasi/yetenek-acigi-2015], (29.05.2017).
- İŞKUR (2015), *2015 Yılı İşgücü Piyasası Araştırması Sonuç Raporu*, Ankara.
- Jenkins, A. K. (2001), "Making a Career of it? Hospitality Students' Future Perspectives: an Anglo-Dutch Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 13-20.
- Karatepe, O. M. ve O. Uludağ, (2007), "Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, (26), 645-665.
- Kaya, İ. ve D. Atçı (2015), "Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), Aralık, 23-47.
- Kılıç, Y. (2014), "Turizm Sektörü İstihdamının Eğitim Durumu ve İnsangücü Planlaması", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 419-436.
- Koyuncu, M. (2000), "Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Turizm İşletmeleri Yöneticilerinden Beklentileri", *Kapadokya Toplantıları VII.*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 24-35.

- Kozak Akoğlan, M. (2009), "Akademik Turizm Eğitimi Üzerine Bir Durum Analizi", Muğla Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar, Sayı: 22, 1-20 [<http://sobbiad.mu.edu.tr/index.php/asd/article/view/218>], (10.09.2017).
- Kwan, F.V.C. (2005), "Effect of Supervised Work Experience on Perception of Work in the Tourism and Hospitality Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 65-82.
- Mısırlı, İ. (2002), "Turizm Sektöründe Meslek Standartları ve Mesleki Belgelendirme Sistemi (Sertifikasyon)", *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi*, 13(1), 39-55.
- Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı (METARGEM), (2000), *Turizm Sektörünün Ara Kademe İnsan gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması*, Yayın No: 26, Ankara.
- Pelit, E. ve F. Türkmen (2008), "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-139.
- Sarı, D. ve Z. Uçar (2010), "Turizm Sektörünün İstihdam Yaratmadaki Yeri ve 2009 Krizinin Türkiye Turizm İstihdamına Etkileri", *International Conference on Eurasian Economies*, 4-5 Kasım 2010, İstanbul.
- Sarıışık, M. (2007), "Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelen Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, Güz, 143-160.
- Strietska-Ilina, O. (2004), "Skill Shortages Enquiry by a Combined Method", In Cedefop; Schmidt, S. et al. (eds), *Identifying skill needs for the future-From research to policy and practice*, Cedefop Reference Series; 52, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 76-86.
- Turizm Bakanlığı (1989), *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İnsan Gücü Araştırması*, Turizm Bakanlığı Yay., C.2, Ankara.
- Tutar, F.; Alpaslan, C.; E. Tutar, Ç. Erkan (2013), "Turizm Sektörünün İstihdam Üzerine Etkileri", *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, Kış, 14-27.
- Tüylüoğlu, T. (2003), *Türkiye’de Turizm Eğitiminin Niteliği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünlüönen, K. ve S. Z. Şahin (2011), "Turizmde İstihdam", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 37, 1-25, [<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/70287>], (05.09.2017).
- Ünlüönen, K. ve Y. Boylu (2005), "Türkiye’de Yükseköğretim Düzeyinde Turizm Eğitimindeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.3, S.12, 11-32, [file:///C:/Users/Sau/Downloads/50000679-69-5000087502-1-PB%20(1).pdf], (05.09.2017).
- Üzümcü, T. P. (2015), "Otel Yöneticilerinin Turizm Eğitimine Yönelik Algıları: Kocaeli İli Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, KOSBED, 30, 123-150.

Üzümcü, T. ve S. Bayraktar (2007), “Türkiye’de Turizm Otel İşletmeciliği Alanında Eğitim Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Eğitimcilerin Turizm Mesleki Eğitiminin Etiksel Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 80-89.

Walmsley, A. (2004), “Assesing Staff Turnover: A View From The English Riviera”, *International Journal Of Tourism Research*, 6 (4), 275-287.

Yahyaoglu, M. (2014), Yeni Turizm Sezonu Başlıyor, İşte Sektör Sorunları, [<http://www.turizmuncel.com/haber/yeni-turizm-sezonu-basliyor-iste-sektor-calisanlarinin-sorunlari-h18902.html>], (14.09.2017).

Yanardağ, Ö. ve M. Avcı (2012), “Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 39-62.