

16388

T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

TURİZM İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL
YÖNETİCİ VE EĞİTİMİ SORUNLARI
(Anket Uygulaması)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof.Dr.Necdet HACIOĞLU

Düriye BOZOK

BURSA-1991

Ö N S Ö Z

Turizm endüstrisinde, faaliyet gösteren konaklama ve seyahat işletmelerindeki yönetici profilinin belirlenmesine ve birer turizm işletmecisi olarak yetiştirilen Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu mezunlarının sektörde istihdam edildikleri düzeylerin saptanmasına yönelik olarak hazırladığım bu çalışmanın eğitim kurumlarına ve sektöre faydalı olmasını dilerim.

Çalışmamda beni yönlendiren, destek veren ve aynı zamanda tez danışman hocalığımı yapan, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu'na ve diğer değerli hocalarıma,

Anket çalışmama ilgi gösterip katılan konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticilerine ve turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu mezunlarına teşekkürlerimi sunarım.

İ Ç İ N D E K İ L E R

SAYFA

GİRİŞ 1

I. BÖLÜM

1- TURİZM ENDÜSTRİSİ

1.1. Turizm Endüstrisine Giriş	3
1.2. Turizm Kuruluşları	5
1.2.1. Turizm Kamu Kuruluşu	6
1.2.2. Turizm Kurumları	7
1.2.3. Turizm İşletmeleri	9
1.2.3.1. Konaklama İşletmeleri	10
1.2.3.2. Seyahat İşletmeleri	12
1.2.3.3. Diğer Turizm İşletmeleri	15
1.3. Turizm İşletmelerinin Genel Özellikleri	17

2- YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

2.1. Yönetimle İlgili Kavramlar	18
2.1.1. Yönetimin Tanımı	18
2.1.2. Yönetim Sürecini Oluşturan Unsurlar ve Nitelikleri	18
2.1.3. Yönetim Sürecini Oluşturan Fonksiyonlar	20
2.1.4. Yönetimin Önemi	22
2.1.5. Yönetim Becerileri	23
2.1.6. Yönetim: Bilim-Sanat ve Meslek	26
2.2. Yöneticilikle İlgili Kavramlar	27
2.2.1. Yöneticinin Tanımı	27
2.2.2. Yönetici Tipleri	28
2.2.2.1. Kapitalist Yönetici	29
2.2.2.2. Profesyonel Yönetici	30

2.2.3. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler	33
2.2.3.1. Alt Düzey Yöneticilerin Görev.. ve Sorumlulukları	35
2.2.3.2. Orta Düzey Yöneticilerin Görev.. ve Sorumlulukları.....	36
2.2.3.3. Üst Düzey Yöneticilerin Görev.. ve Sorumlulukları.....	37
2.2.4. Turizm Sektöründe Üst Düzey Yöneticiliği.	39
2.2.3. Temel Yönetim Fonksiyonlarının Turizm İşletmeleri Açısından İncelenmesi.....	42
2.2.3.1. Planlama.....	42
2.2.3.2. Örgütlenme.....	44
2.2.3.2.1. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	46
2.2.3.2.2. Seyahat İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	52
2.2.3.3. Yöneltilme.....	55
2.2.3.4. Koordinasyon.....	56
2.2.3.5. Denetim.....	57
2.2.3.6. Yönetici Eğitimi.....	58
2.2.3.6.1. Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi.....	60
2.2.3.6.2. Orta Düzey Yöneticilerin Eğitimi.....	61
2.2.3.6.3. Alt Düzey Yöneticilerin Eğitimi.....	61

3- TURİZM EĞİTİMİ

3.1.	Genel Olarak Eğitimin Tanımı ve Önemi.....	62
3.2.	Mesleki Eğitim ve Özellikleri.....	65
3.3.	Mesleki Turizm Eğitimi.....	69
3.3.1.	Turizm Eğitiminin Önemi.....	72
3.3.2.	Turizm Eğitimi Gerektiren Nedenler.....	74
3.4.	Türkiye'de Turizm Eğitiminin Mevcut Durumu.....	76
3.4.1.	Yaygın Turizm Eğitimi.....	77
3.4.1.1.	Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri Personeli İşbaşı Eğitim Kursları..	79
3.4.1.2.	Turizm Eğitim Merkezleri (TUREM)..	80
3.4.1.3.	Turizm Eğitim ve Geliştirme Vüfı (TUGEV).....	81
3.4.1.4.	Açık Öğretim Fakültesi Turizm Eğitim Programı.....	84
3.4.2.	Örgün Turizm Eğitimi.....	85
3.4.2.1.	Orta Öğretim Düzeyinde.....	85
3.4.2.2.	Yüksek Öğretim Düzeyinde.....	88
3.4.2.2.1.	Ön Lisans Eğitimi.....	88
3.4.2.2.2.	Lisans Eğitimi.....	94
3.4.2.2.3.	Lisans Üstü Eğitim.....	99
3.4.3.	Turizm Eğitim Pramidini.....	100
3.4.4.	Örgün Turizm Eğitiminin Sorunları.....	104
3.4.5.	Turizm Sektöründe Turizm Eğitimi Görmüş Yöneticiye Olan Talebi Arttıran Nedenler...	112

II. BÖLÜM

UYGULAMA

4- TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU İLE SEK- TÖR NEZDİNDE YAPILAN ANKETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	114
4.1. Araştırmanın Amacı.....	114
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	115
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	115
4.4. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Mezunları İçin Düzenlenen Anketin Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	117
4.5. İstanbul İlindeki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle A ve B Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Olarak "Turizm İşletmelerinde Yönetici Profilini Belirleme" Hakkında Yapılan Anketin Sonuçları ve ... Değerlendirilmesi.....	153
GENEL SONUÇ.....	216
KAYNAKLAR.....	220
UYGULAMA ANKET ÖRNEKLERİ.....	225

Ş E K İ L L E R

<u>ŞEKİL NO</u>	<u>SAYFA NO</u>
1- Turizm Endüstrisi.....	4
2- Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki.....	21
3- Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetim Becerileri.....	24
4- Yönetici ve İlgili Çevre Unsurları.....	33
5- Sheraton Otelinin Organizasyon Şeması.....	51
6- Büyük Kapasitedeki Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması.....	54
7- Mesleki Eğitim Programlarının Geliştirilmesi.....	71
8- Mesleki Turizm Eğitimi.....	
9- Turizm Eğitim Piramidi.....	

T A B L O L A R

1- 1989 Yılı İtibariyle Eğitim Yapan M.E.B.na Bağlı Resmi Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri.....	87
2- Ön Lisans düzeyinde Meslek Yüksekokullarının Turizm ve Otelcilik Programlarına 1989 Yılında ÖSYM Tarafından Yerleştirilen Öğrenci Sayılarının Okullara Göre Dağılımı.....	91
3- Türkiye'deki Turizm İşletmeciliği M.Y.O. ve Kon- tenjanları (1990-1991).....	92
4- Uludağ Üniversitesi Balıkesir M.Y.O. Turizm Bölümü Der Planı (1991-1992).....	93
5- Türkiye'deki T.İ.O.Y.O. ları ve Kontenjanları (1990-1991).....	96
6- Lisans Düzeyinde T.İ.O.Y.O.na 1989 Yılında ÖSYM Tarafından Yerleştirilen Öğrenci Sayılarının	

VII

Okullara Göre Dağılımı.....	97
7- Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.. 1991-1992 Eğitim Öğretim DersPlanı.....	98
8- Resmi Örgün Turizm Okullarından Mezun Olanların Sayıları.....	111



G İ R İ Ő

Modern bir toplumun gereksinmesi olarak ortaya çıkan turizm, özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ülke ekonomilerinin karşılaştığı ekonomik sorunların çözümünde ve dar boğazların aşılmasında adeta bir çıkış noktası haline gelmiş ve bir milyara ulaşan kitlesel bir olay görünümünü kazanmıştır.

Ekonomik büyüme ve kalkınma çabası içersinde olan günümüz Türkiye'sinde de bir hizmet endüstrisi özelliğini taşıyan turizmden ekonomik büyüme ve kalkınmaya bir katkı sağlanması beklenmektedir. Bu katkı ise, büyük ölçüde turizm işletmelerindeki hizmetin kalitesine, müşterileri memnun etmeye bağlıdır. Bunun için ise, o işletmelerin yönetimi ve çalışan personel çok önemli olmaktadır.

İşletmeler açısından da en önemli sorun, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmelerinde karşılaştıkları güçlüklerdir. Sosyal, ekonomik ve teknik bakımdan karşılaşılabilecek güçlüklerin üstesinden gelebilecek ve işletmeyi başarıya ulaştıracak en önemli faktörde yönetici olmaktadır.

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlardan, sonuncusu olan yetiştirme (yönetici eğitimi) fonksiyonu ise, işletmelerin başarılarında yada başarısızlıklarında önemli bir rol oynar.

Bu düşünceden hareket edilerek bu çalışma bir teori ve bir uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

I. bölümde öncelikle turizm endüstrisi ve bu endüstri

içersinde yer alan turizm işletmeleri tanıtılmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise, yönetim ve yöneticilik ile ilgili kavramlar ile, temel yönetim fonksiyonlarının turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi ve turizm işletmelerinde üst düzey yöneticilik konusu üzerinde durulmuş, son olarakta, turizm sektörüne eleman yetiştiren turizm eğitim kurumları ile bu kurumların eğitim yapısı incelenerek sorunları belirlenmeye çalışılmıştır.

II.bölümde, turizm endüstrisi içersinde yer alan turizm işletmelerine üst düzey eleman olarak yönetim bölümlerinde görev almak üzere yetiştirilen Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu mezunlarının istihdam ve sorunları ile görmüş oldukları eğitimlerine yönelik görüşlerinin ortaya konulduğu anket-uygulama çalışması yer almıştır.

Yine aynı bölüm içersinde konaklama ile seyahat işletmelerinde mevcut yönetici profilinin incelendiği bir başka anket-uygulama çalışması yapılmıştır. Bu çalışma ile de turizm işletmeleri yöneticilerinin, turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokullarındaki eğitimi ve bu okul mezunlarını değerlendirişleri ile okul-sektör ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Genel sonuç olarakta, yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilerden hareketle turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokullarının,mezunlarının sorunları ile birlikte okul-sektör arasındaki sorunlara çözüm önerileri getirilmektedir.

I. BÖLÜM

1. TURİZM ENDÜSTRİSİ

1.1. Turizm Endüstrisine Giriş

Turizm endüstrisi, kâr amacı taşıyan konaklama, yiyecek içecek, ulaştırma işletmeleri, pazarlama, tanıtma, reklam faaliyetleri, turizmle ilgili çeşitli ürünleri üretip satan işletmeleri ve kâr amacı taşımayan tüm turizm kuruluşlarını bünyesinde toplayan bir endüstridir. Çok değişik mal ve hizmetin üretildiği bu endüstride amaç, turizm ürününü satın alan yerli ve yabancı turistlerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bunun yanısıra ürünün, pazarlanıp tüketildiği turistik merkezlerde yaşayan halk için önemli bir gelir kaynağını da olmaktadır.

Turizm endüstrisi, özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik darboğazların giderilmesinde bacasız sanayi olarak görülmektedir. Ödemeler dengesinde görünmeyen kalemler içersinde yer alan bu endüstri, ülkelere önemli miktarlarda döviz kaynağı sağlamaktadır.

Turizm endüstrisi, gelişmekte olan ülkeler için büyük istihdam imkanları yaratmaktadır. Mesleki eğitimi olan kişilerin yanısıra mesleki eğitimi olmayan kişileri de bünyesinde toplayabilmektedir.

Turizm endüstrisi, bir ülkede bölgeler arası farklılaşmayı giderdiği gibi, bölgeler arasında ve ülkeler arasında da kültürel alışverişi de sağlayan bir hizmet ve ağırlama endüstrisidir.

TURİZM ENDÜSTRİSİ

Kar amacı Sütmeyen Organizasyonlar	Pazarlama Hizmetleri	Konaklama Faaliyetleri	Ulaştırma Hizmetleri	Yiyecek ve İçecek Faaliyetleri	Perakende Satış Mağazaları	Çeşitli Etkinlikler
- Kamu turizm Organizasyonu	- Tur operatörleri	Oteller	Demiryolu	Restoranlar	- Hediyeelik eşya	Animasyon
- Turizmle ilgili organizasyonlar	- Seyahat Acentaları	Moteller	Denizyolu	Konaklama Tesisi	Mağazaları	Rekreasyon
- Turizmle ilgili vakıflar		Motor Oteller	Havayolu	Yiyecek Perakende	- Hatıra eşya	Eğlence
- Kamu enformasyon büroları		Tatil Köyleri	Karayolu (Otomobil)	Satış Mağazaları	Mağazaları	Toplantı
- Kamu turistik Finansman Kuruluşları		Kamplar	(Otobüs)	Otomatikler	- Alışveriş yerleri	Fuar ve Sergi
		Pansiyonlar	(Motorsiklet)	Banka Hizmeti	- Sanat ve el işi	İnceleme Gezileri
		Hosteller	(Limozin)	(Snack Barlar)	Mağazalar	Spor karşılaşmaları
		Spor ve avcılık tesisleri		Çezi Vapurları	Mağazalar	Yıresel Bayram
		Sağlık tesisleri		Barlar	- Marketler	Sanat Festivali
				Tavernalar	- Değişik eşya satan Mağazalar	Kültür Şenlikleri
				Kafeteryalar		Mevsimlik Festivaler

Kaynak: H.OLALI, H.KORZAY, Otel İşletmeciliği, İşletme Fakültesi Yayını No: 214, İstanbul, 1989, s.6.

"Nihayet turizm endüstrisi, kendi yaratıcı kaynaklarını koruyan, aynı zamanda bu kaynakları tahrip edebilecek bir endüstri karakteri taşımaktadır. Şüphesiz, amaç, turizmin tabii ve sosyal kaynaklarını tahrip etmek değil, bu kaynakları isabetli politikalarla geliştirmektir." (1)

1.2. Turizm Kuruluşları

Turizm kuruluşları; turistik mal ve hizmetlerin üretimi, satışı, finansmanı ve yönetimi ile ilgili faaliyetleri koordine ederek örgütlendiren kuruluşlardır.

Turizm endüstrisi içersinde pek çok kişi, kurum, kuruluş ve ülkeler gelir elde etmektedirler.

Turizm endüstrisi içersinde birinci derecedeki turizm kurumları arasındaki ilk sırayı, turistik mal ve hizmetlerin üretimi ile ilgili kurumlar almaktadır. Bu kurumların varlıkları turizm olayına bağlı olup, üretimleri de turizm olayı ile ortaya çıkan ihtiyaçları tatmine yönelmiştir. Turistik mal ve hizmetler ile ilgili kurumlar arasında her çeşit konaklama tesisleri, tamamen turizm olayına bağımlı olan ulaştırma kuruluşları, geniş ölçüde turistlerin kullandığı malları satan ve pazarlamasını yapan işletmeler, turistlerin geniş ölçüde talep ettiği hizmetleri üreten işletmeler, turizmi teşvik edip destekleyen kuruluşlar sayılabilir (2).

(1) Hasan OLALI, Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, ss.5-6

(2) Mehmet ÖZDEMİR, "Turizm Bankası İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim", Turizm Eğitim Kongresi'ne sunulan tebliğ, İstanbul, 1984

Turizm kuruluşları üç grupta toplanabilir;

- 1- Turizm kamu kuruluşu
- 2- Turizm kurumları
- 3- Turizm işletmeleri

1.2.1. Turizm Kamu Kuruluşu

Turizm kamu kuruluşu, turizmle ilgili her türlü kamu, yarı kamu ve özel kuruluşun turizm amaçlarına hizmet eden çalışmalarını koordine eden örgüttür. Bu örgüt değişik ülkelerin politik yapılarına göre az veya çok kamu yönetiminin etkisi altındadır ve ona bağlıdır. Bu etki, turizm kuruluşlarının kendilerinden beklenen hizmeti tamamen yerine getirmekte ki başarı derecesine göre değişir. Örneğin; bazı ülkelerde devlete bağlı bir turizm kamu kuruluşu yoktur. Bu kuruluş Türkiye'de Bakanlıktır. İtalya ve Yunanistan'da birer turizm komiserliği halindedir.

Bir turizm kamu kuruluşunun önemli bazı görevleri aşağıda belirtilmiştir:

- 1- Ülkenin turizm politikasını yürütmek
- 2- Turizm alanında teknik çalışmalar yapmak. Örneğin; turizm arzı yönünden envanter ve analiz, turizm bedeli yönünden turizm marketing çalışmalarında bulunmak.
- 3- Turizm ile ilgili mali tedbirleri almak. Örneğin; turizm fiyat ve vergi politikasını saptamak.
- 4- Turizm ile ilgili işletme faaliyetlerinde bulunmak.

Örneğin; doğrudan doğruya turizm işletmeciliği yapmak, turizm finansmanına yardımcı olmak gibi.

- 5- Turizm alanında enformasyon ve koordinasyon hizmeti görmek.
- 6- Turizm işletmelerini kalite bakımından kontrol etmek.
- 7- Turizm eğitimini ve öğrenimini örgütlemek (3).

1.2.2. Turizm Kurumları

Turizm kurumları, (kuruluşları) arasında ilişki sağlayan, aracılık fonksiyonu yapan, kurumların faaliyetlerini koordine eden ve onların üstünde yetkiye sahip olan örgüttür.

- TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği)

Seyahat Acentaları, kendi haklarını korumak ve çeşitli alanlarda işbirliği yapmak ve acentalararası rekabeti önlemek, kalifiye personel yetiştirmeye yardımcı olmak amacıyla tüzel kişiliğe haiz Türkiye Seyahat Acentaları Birliğini (TÜRSAB) kurmuşlardır. Birliğin genel merkezi İstanbul'dadır.

- TUGEV (Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı)

Resmi ve özel sektörden, turizmle ilgili bir çok kurum ve kuruluşun katkısıyla 1984 yılında, turizm olayını, dünya ve Türkiye gerçeklerine uygun biçimde geliştirmek, araştırmalar yapmak, turizm sektörü içinde ve sektörler arasında uyumlu işbirliği sağlamak, turizm eğitimini kendine özgü kurallar içinde yeniden düzenlemek ve bu eğitim için öngörülecek ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bir vakıftır.

- Turizm Eğitim Kurumları

Turizm sektörüne her düzeyde görev alabilecek personel

yetiştiren örgün eğitim kurumlarıdır. Bunlar, üniversite düzeyinde 4 yıllık Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları ve 2 yıllık Turizm Meslek Yüksekokulları ile 3 yıllık lise düzeyinde Turizm ve Otelcilik liseleridir.

- TUREM (Turizm Eğitim Merkezi)

Turizm Eğitim Merkezleri, T.C. Turizm Bakanlığına bağlı, gençlere Turizm konusunda kısa süreli Mesleki eğitim vermek amacıyla kurulan kurs niteliğindeki eğitim kuruluşlarıdır.

- TUROB (Türkiye Otelciler Birliği)

Ege, Marmara, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerindeki otelcilerin haklarını korumak ve çeşitli alanlarda işbirliği yapmak amacıyla kurdukları bir birliktir.

- TÜTAV (Türk Tanıtma Vakfı)

Türkiye'nin milli hedef ve menfaatleri doğrultusunda kültürel, turistik, sanai, hizmet, ticari, tarihi ve bilimsel sahalarda ülke ve Dünya kamuoylarının kıymetlendirilmesine, ülkenin doğal, kültürel, ekonomik ve sosyal potansiyelinin değerlendirilmesine ve korunmasına yardımcı olmak ve her türlü katkıda bulunmak ve tanıtma için yeterli malzemenin üretilmesini sağlamak ve böylece Türkiye'nin doğru ve müsbet imajını yaratma faaliyetlerinde bulunmak ve desteklemek amacıyla 1982 yılında kurulmuştur.

- TYD (Turizm Yatırımcılar Derneği)

Bu dernek, 1989 yılında turizm yatırımcılarının belirli bir bölümünü çatısı altında birleştirerek, sektörün daha da güçlenip, milli ekonomiye artan ölçülerde katkıda bulunmasında ve sorunların çözümünde ilgili kamu kuruluş ve otoritelerine yardımcı olabilecek organize faaliyetler yapmak amacıyla kurulmuştur. Bu ana kuruluş amacının dışında, bir meslek kuru-

luşunda olduğu gibi üyelerinin arasında koordinasyon ve dayanışma sağlamak da fonksiyonları arasındadır.

- TUSEK (Turizm Sektörü Ulusal Kurulu)

1990 yılında Turizm yatırımcıları Derneği, TÜRSAB ile İstanbul, Güney Marmara, Ege, Akdeniz ve Anadolu Turistik İşletmeciler Dernekleri yöneticilerinin bir araya gelerek kurdukları bir kurumdur.

Bu organizasyon yatırımcısı, işletmecisi ve pazarlamacı ile turizmde özel sektörü, bir araya getirmektedir.

Bundan böyle, sektörün bütünü ile ilgili makro kararlar bu kurul'da alınacak ve Kurul, Türk turizmini gerektiğinde hem ulusal, hemde uluslararası ortamlarda en üst düzeyde temsil edecektir.

1.2.3. Turizm İşletmeleri

"Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer gereksinimlerin tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanabilir."(4)

Diğer bir ifadeyle; turizm işletmeleri, turistik ihtiyaçların karşılanması amacıyla üretim elemanlarının sürekli ve bilinçli biçimde bir araya getirilerek, kâr için turizmle ilgili mal ve hizmetlerin ekonomik prensiplere uygun olarak hazırlandığı, üretildiği ve sonunda katma değer yaratıldığı ekonomik birimlerdir.

(4) İsmet S. BARUTÇUGİL, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniv. Yayın No: 3-018-0061, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1982, s. 37

Bu tanıma göre turizm işletmesini oluşturan unsurlar şunlardır :

1. Turizm işletmesi, turistik ihtiyaçları karşılamak amacıyla kurulur.

2. Turizm işletmesi, turistik ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli üretim faktörlerinin uyumlu bir şekilde biraraya getirildiği yerdir.

3. Turizm işletmesi, kâr elde etmek amacıyla kurulur.

4. Turizm işletmesi, ülke ekonomisine katkıda bulunan ekonomik bir ünedir.

5. Turizm işletmesi, canlı bir varlık gibi doğan, büyüyen, gelişen ve yaşamı bir yerde sona eren bir organizasyondur.

6. Turizm işletmesi, sermaye, muhasebe ve yönetim bakımından finansal bir özerkliğe sahiptir.

7. Turizm işletmesi, faaliyet türünü, fiyatını, ürün çeşidini ve sayısını serbestçe belirleme hakkına sahiptir(5).

1.2.3.1. Konaklama İşletmeleri

Konaklama endüstrisi, insanların devamlı oturdukları yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatlerinde konaklama, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarının karşılanması ve bir kâr elde edebilmesi için üretim faktörlerinin biraraya getirilerek yapılan faaliyetlerdir. "Bu faaliyetlerin

(5)Hasan OLALI, Meral KORZAY, a.g.e.,ss.16-17

lerin amacı, insanların sadece ekonomik bir varlık olmasından doğan maddi ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak entellektüel ve moral yapısından meydana gelen manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır." (6)

Turizm olayına katılan kişilerin seyahate çıkma nedenleri, gelir düzeyleri, zevkleri, beklentileri çok farklıdır. Konaklama işletmeleri de üretimde bulunabilmek için hizmet vereceği hedef kitleyi belirler. Bunu belirlerken de, işletmenin kurulacağı yer, işletme sermayesi, kapasitesi gibi faktörler dikkate alınır. Sonuçta farklı yapıda, farklı kitlelere hitap edebilecek işletmeler ortaya çıkar.

Bu işletmeleri; yönetim tiplerine, kullanım tiplerine, açık olduğu süreler, konfor derecelerine, yapı tiplerine, yetkili mercilerin önceden belirledikleri standartlara göre sınıflandırmak mümkündür.

Büyük konaklama işletmeleri, kuruluş ve faaliyetlerinde büyük sermayeye ihtiyaç duyurlar. Ayrıca bu işletmelerde ürün ve hizmet çeşidi çok olduğundan departmanlara ayrılmada fazladır. Bu da çok sayıda personelin işletmede çalışmasına, neden olduğundan geniş bir iş bölümünün yapılmasına ihtiyaç duyulur. İşletmeler büyüyüp geliştikçe dolayısıyla organizasyon yapıları da karmaşık bir hal alacaktır.

1.2.3.2. Seyahat İşletmeleri

Turizmin ayrılmaz bir parçası olan seyahat işletmelerinin sayıları ve nitelikleri, turizm olayının genişliğini etkileyen temel faktörlerdir. Bu gruba giren işletmeler:

a) Ulaştırma ve konaklama hizmetlerinin pazarlanmasına aracılık eden ve çeşitli turizm hizmetlerini biraraya getirerek yeni bir ürün tasarlayan ve bunu satışa sunan perakendeci ve toptancı seyahat işletmeleri b) Turistlerin bir yerden diğerine taşınmasını gerçekleştiren kara, hava, deniz ve demiryolları işletmeleri olmak üzere iki ana gruba ayrılabilirler.

İlk gruba giren işletmeler, turistik mal ve hizmet üreten kuruluşlarla nihai alıcılar (turistler) arasındaki ilişkinin kurulmasında rol oynarlar. Bunlar, seyahat, konaklama ve eğlence gibi hizmetleri biraraya getirerek tur düzenleyen işletmeler ve turistik hizmetleri üreten kuruluşların adına onların ürünlerini satan perakendeci seyahat acentaları; oteller, havayolu şirketleri, tur düzenleyicileri, denizyolları ve demiryolu işletmeleri gibi turizm kuruluşlarının bilgilerini turiste sunan, ürünlerinin satışı ile ilgili hizmetleri belirli bir komisyon karşılığında yürüten aracı kuruluşlardır. Sattığı hizmetlerden dolayı sorumluluk ve risk taşımazlar. Buna karşın tur düzenleyici işletmeler; çeşitli turizm hizmetlerini tek tek kendi hesabına satın alır, bunları belirli bir biçimde bir araya getirir ve tek bir ürün olarak risk ve sorumluluğu da üstlenerek belirli bir fiyata satışa sunarlar (7).

Perekendeci Seyahat Acentalarının Dünya Turizm Örgütü (OMT)'ye göre tanımı şöyledir.

(7) İsmet S. BARUTÇUGİL, a.g.e., s.41

"Parekendeçi Seyahat Acentaları halkla, seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında gerekli bilgiyi verirler. Belirli bir komisyon karşılığında ise hizmet-seyahat üreticilerinin ürünlerini belirli fiyatlarla halka satışı için aracılık yaparlar." (8).

Seyahat Acentaları yapısal bakımdan dört gruba ayrılabilir:

- 1- Büyük Dağıtım Acentaları
- 2- İşletmeler için uzmanlaşmış Acentalar
- 3- Karşılıyıcı (incoming) Acentalar
- 4- Bağımsız klasik Acentalar

Tur düzenleyici işletmeler ise, Tur Operatörü olarak bilinmektedir. "Tur Operatörü, tatil amaçlı yer değıştirmeyi sağlamak için gerekli hizmetleri bir araya toplayıp, paket bir ürün halinde halka satan üreticilere denir. Tur Operatörleri potansiyel turistler için her çeşit tur düzenleyen turizm işletmeleridir. Değışik hizmetleri organize ederek, esas üretici işletmelerle müşteriler arasında aracılık görevi yaparlar." (9).

İkinci gruba giren işletmeler, turistlerin bir yerden diğesine taşınmasını gerçekleştiren kara, hava, deniz ve demiryolları işletmeleridir. Bu işletmelerin bir kısmı doğrudan turizme bağılı olarak kurulmamakla beraber turizmin gelişmesi sonucu turizme yönelmekte ve hizmetlerinin büyük bir kısmını bu alana vermektedir.

Demiryolu işletmeleri, bir toplumsal hizmeti yerine

-
- (8) Necdet HACIOĞLU, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayını No.33, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1989, s.25
- (9) Necdet HACIOĞLU, Seyahat Acentacılığı, s.63

getirmeleri ve özendirilen toplu taşımacılığın en uygun bir aracı olmaları nedeniyle genellikle bir çok ülkede devletin mali desteği ile çalışırlar ve düşük fiyatlar uygularlar.

" Havayolu işletmelerinin uzak yerler arasındaki seyahatlerde sağladığı zaman tasarrufu en önemli üstünlüğüdür." (10) "Devlet havayollarının yanısıra tarifersiz özel uçak şirketlerinin kurulması ile başlayan Charter seferleri tarifeli uçak seferlerine göre %50 kadar ucuz olmaktadır." (11)

" Denizcilik işletmeleri, uzun yıllar turizmde önemli bir ulaştırma sistemi iken, havayollarının gelişmesi karşısında bu önemini büyük ölçüde yitirmiş, buna karşılık tipik bir turizm olayı olarak denizlerde çeşitli limanların dolaşılması biçiminde düzenlenen 10-15 günlük veya daha kısa süreli geziler büyük ilgi görmeye başlamıştır." (12) "Böylece kitle taşımacılığı yanında, turistik tatil ve eğlence şekli olarak kruvazier seferleri ortaya çıkmıştır." (13)

Karayolu işletmeleri, grup halinde seyahatlerde ve arazi yapısı nedeniyle diğer ulaştırma araçlarıyla gidilmesi güç olan yerlerde en uygun ulaştırma aracı olmaktadır.

"Günümüzde, karayollarında güvenliğin artması, geniş camları ve klima donanımları olan rahat ve konforlu otobüslerin sefere konulması ve petrol fiyatlarındaki artışın özel otomobil kullanmanın maliyetini çok yükseltmesi, otobüs işletmelerine olan ilgiyi arttıran faktörlerdir." (14)

(10) İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.42

(11) Necdet HACIOĞLU, Seyahat Acentacılığı, s.9

(12) İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.43

(13) Necdet HACIOĞLU, Seyahat Acentacılığı, s.3

(14) İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.44

1.2.3.3. Diğer Turizm İşletmeleri

a) Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Genellikle, seyahat eden kişilerin beslenme gereksinimlerini karşılamak ve belirli bir kâr sağlamak amacıyla kurulan ticari işletmelerdir. Bunların büyük bir kısmı, konaklama işletmelerinde tamamlayıcı bir birim olarak kullanmakta ve bu işletmelerde konaklayan kişilerin yeme-içme gereksinimini karşılayacak üretim ve satış faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bununla beraber, çok sayıda yeme-içme işletmeside konaklama işletmelerinin dışında ve bağımsız olarak kurulmakta ve işletilmektedir.

b) Turizm tanıtma ve reklamcılık işletmeleri: Yürütükleri reklam ve tanıtma faaliyetlerinin tümü veya büyük bir kısmı turizm işletmeleri ile ilgili olan kamu ve özel reklamcılık işletmelerinin turizm işletmeleri kapsamı içinde de alınmaları gerekir. Bunlar; propoganda, tanıtma ve halkla ilişkiler görevlerini yerine getiren, devletin resmi kurumları ve otel havayolu ve tur gibi belirli turizm hizmetlerinin ve ürünlerinin reklamını sözleşme ile yürüten kâr amaçlı özel reklamcılık işletmeleridir. Çoğunlukla, turist üreten gelişmiş ülkelerin pazarlarını hedef olarak alan bu işletmelerin temel amacı, mevcut ve potansiyel turistlerin tercihlerini reklamı yapılan ülke, işletme veya ürün lehine etkilemek, talebi uyandırmak ve yönlendirmektir.

c) Turizm ile ilgili çeşitli ürünleri üreten işletmeler: Seyahat ve tatil sırasında giyilen özel giysileri; ydlçuluğa ve mevsim koşullarına uyum sağlayabilmek için gereken şapka, ayakkabı, gözlük ve benzerlerini; çeşitli bavul ve çantaları; av, spor, fotoğrafçılık ve kamping malzemelerini; çeşitli deniz ve dağcılık kıyafet ve gereçlerini; hatıra ve hediyelik eşya olarak değerlendirilen el sanatları ve yörenin karakter-

ristik ürünlerini ve seyahat eden kişinin gereksinim duyduğu bilgiyi kendisine sağlayacak kitap, broşür, plan ve haritaları üreten kuruluşlar turizm işletmeleri arasında sayılırlar.

d) Turizme bağımlı ticari işletmeler: Sattıkları mallar yalnızca turistlerin gereksinimi olmadığı halde varlıkları büyük ölçüde turizme bağlı olan perakendeci ticari işletmeleri de turizm işletmeleri arasında kabul etmek gerekir. Havaalanları, liman ve istasyonlarda ve tatil beldelerinde çeşitli tüketim mallarını satan perakendeci işletmeler ve dövizle işlem yapan gümrüksüz satış mağazaları bu gruba girerler.

e) "Turizm ile ilgili özel hizmetleri üreten işletmeler: Turizm olayı kişinin psikolojik tatminine yönelik olduğundan hizmetlere ve bunları üretecek kişi ve kuruluşlara büyük gereksinim duyulur. Çevirmenlik ve rehberlik hizmetleri veren, kayak, yüzme, tenis ve binicilik gibi spor dallarında öğretmenlik yapan ve turistlere yönelik eğlence ve şenlikler düzenleyen kişi ve kuruluşlar turizm ile ilgili özel hizmetleri üreten kuruluşlar olarak kabul edilirler." (15)

f) "Seyahat ve turizm sigorta şirketleri: Tüketici ve üreticiyi koruyan önlemlerin başında turizm sigorta şirketleri gelir. Bu sigorta, kaza, bagaj, seyahat iptali ve rezervasyon iptali konularında turisti korumayı amaçlar." (16)

(15) İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., ss.40-45

(16) Hasan OLALI, Meral KORZAY, a.g.e., s.18

1.3. Turizm İşletmelerinin Genel Özellikleri

1- Turizm işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. İşletmelerin başarılı olmalarında tüm işgörenlerin kişisel çabaları büyük rol oynar. Bu nedenle insana yapılacak yatırım özellikle bu işletmelerde önemlidir.

2- Turizm ürününün bileşik bir ürün niteliğinde olması nedeniyle tüm turizm işletmelerinin birbiriyle uyumlu ve işbirliği içinde çalışmaları gerekir.

3- Turizm ürününün stoklanamama özelliğinden dolayı zaman faktörü ile yakından ilgilidir. Hizmetin üretildiği anda satılması ve tüketilmesi gerekir. O gün hazırlanan bir yiyeceğin veya bir odanın satılmaması işletme için bir kayıp olacaktır.

4- Turizm işletmeleri, özellikle konaklama işletmeleri her gün 24 saat faaliyette bulunur. Turistik ürünü satın alanların zevki, bu işletmelerde çalışanların işi olmaktadır.

5- Turizm işletmeleri kuruluşları ve faaliyetleri esnasında büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle turizm işletmeleri, özellikle yatırım aşamasında yatırımın geri ödeme süresini kısaltıp, kârlarını yüksek tutacak devlet desteğine gereksinim duyarlar.

6- Turizm ürününe olan talep, ülkenin ekonomik, siyasal olaylarından, doğal afetlerinden çok çabuk etkilendiğinden turizm işletmelerinde risk çok yüksektir.

2- YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

2.1. Yönetim İle İlgili Kavramlar

2.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim; işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri için işletme faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesi işlevidir.

Yönetim; başkaları vasıtasıyla hedeflere ulaşmada işgördürme faaliyetlerinin tümüdür.

Yönetim; bir veya birden çok amacın gerçekleştirilebilmesi için bireylerin yada grupların işbirliği yapmalarıdır.

"Yönetim; örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir." (17)

Diğer bir ifadeyle, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan faaliyetler yönetim sürecini oluşturur.

2.1.2. Yönetim Sürecini Oluşturan Unsurlar ve Nitelikleri

1-Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi sürecidir: Burada önemli olan işletme yöneticilerinin, işletme amaçlarına ulaşabilmeleri için faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayabilmeleridir. Yani, amaçlar ve faaliyetler ile birey ve grupların çabaları arasında uyum ve işbirliğini başarabilmeleridir.

2-Yönetim bir grup sürecidir: Yönetim birden fazla kişinin biraraya gelmesi sonucu söz konusu olabilir. Tek bir kişinin belirlemiş olduğu amaca ulaşabilmesi için gerçekleştirece-

(17) İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987, s.2

gi çabalarda yönetimden söz edilemez.

3-Yönetim süreci beşeri nitelikte faaliyetlerdir: Birden fazla kişinin birlikteliğinin bir grubu oluşturması insan ilişkilerinin ortaya çıkmasına neden olur. Öyleyse, grubu oluşturan kişiler arasındaki ilişkilerin varolduğu yerde yönetim faaliyeti de var demektir.

4-Yönetim bir işbirliği sürecidir: İşbirliği, organizasyonu oluşturan bireylerin, işletme amaçlarına ulaşılmasında beraber yardımlaşarak çalışmalarını önemli olmaktadır. "İşbirliği, hem çabaların birbirine eklenip, tek başına başarılamayacak işlerin yapılması olanağını doğurur, hem işbölümü ve uzmanlaşmayı sağlayacak belli hedeflere daha az emek, zaman ve araç harcanmasıyla ulaşmayı olanaklı kılar." (18)

5-Yönetim bir uyumlaşma sürecidir: İşletmelerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmasında büyük rol oynayan bireyler arasındaki ilişkilerin, faaliyetlerin daha verimli ve etkili olabilmesi için uyumlu bir şekilde çalışmalarını gerekir.

6- Yönetim bir emir-kumanda sürecidir: Organizasyonda bulunan bireylerin üzerine düşen görevleri yapabilmesi için, gözle görülmeyen bir hareket tarzını hissetme ve ona uyum sağlama olan otoritenin kullanılması gerekmektedir. Otorite (yetki) ile organizasyonda hiyerarşik düzeyler oluşur. Bunun neticesinde de yöneten ve yönetilen olmak üzere iki farklı sınıf ortaya çıkmaktadır.

7- Yönetim bir rasyonellik sürecidir: Belirli amaçlara belirli araç ve olanaklar ölçüsünde en az emek ve maliyet ile ulaşabilme ve en yüksek kârı elde edebilme ilkesidir.

8- Yönetim bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir: İşlerin, işletmede görev alan bireylerin bilgi, beceri ve istek-

(18) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Cilt I., İst. Üniversitesi Yayını No: 3462, İstanbul, 1987, s.184

lerine göre dağıtılması iş bölümünü, iş bölümü ise uzmanlaşmayı doğurur. İş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması işlerin daha verimli yapılmasını gerekli kılar.

2.1.3. Yönetim Sürecini Oluşturan Fonksiyonlar

- a) Planlama
- b) Örgütlenme
- c) Yöneltilme
- d) Koordinasyon
- e) Denetim
- f) Yönetici Eğitimi

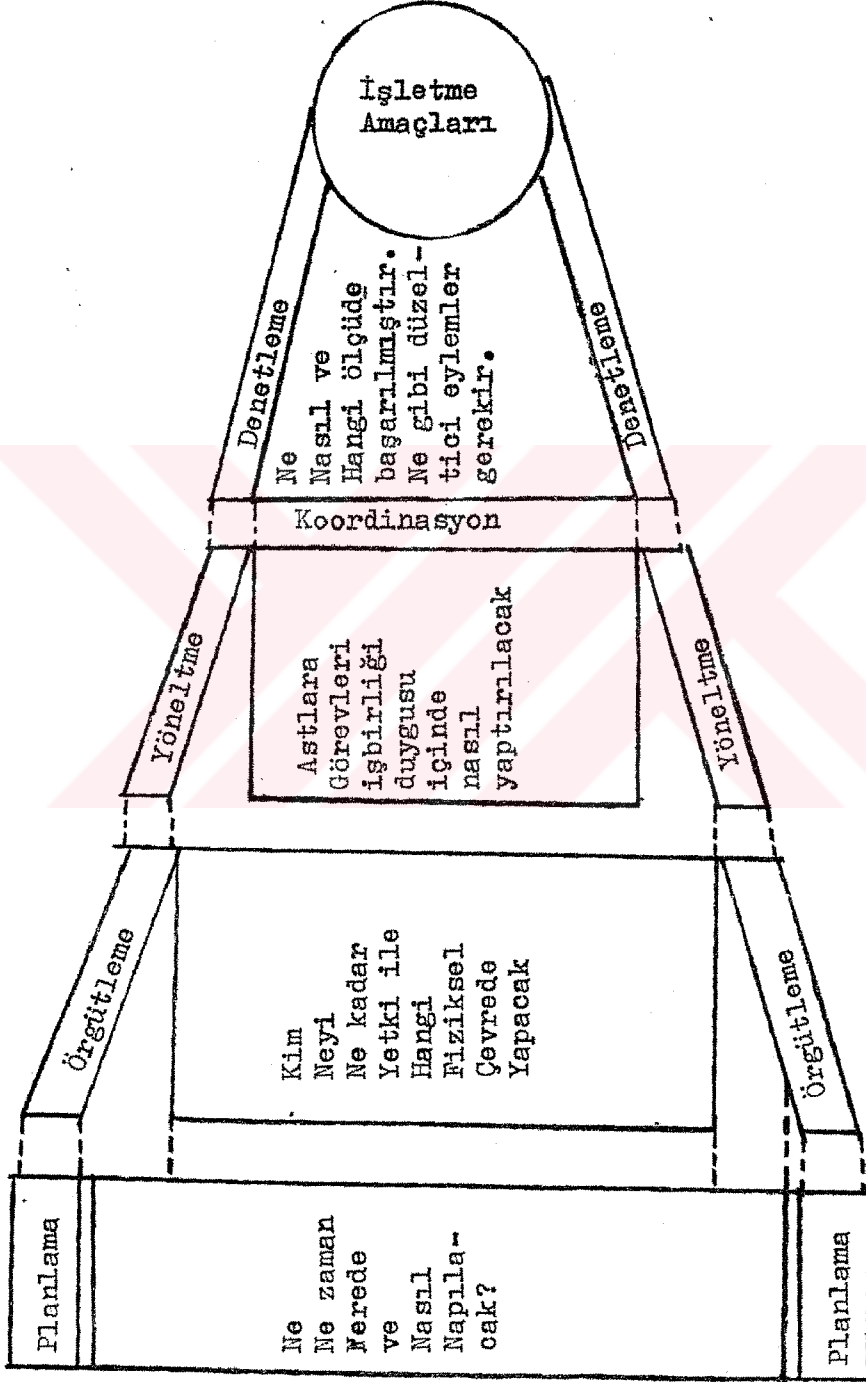
Yönetim sürecini oluşturan ve birbirleriyle yakın ilişkiler içersinde olan bu fonksiyonların, organizasyonun tüm bölümlerinde yerine getirilmesi gerekir.

Planlama fonksiyonu, yönetim ilk evresi olup, geleceği görerek tahminlerde bulunmaktadır.

"Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir."(19) İşlerin, bireylere nasıl yaptırılacağı, hangi araç ve yöntemlerden yararlanılacağı, işlerin yapılabilmesinde ne miktarda işgören temin edileceğinin işletmenin amaç ve hedeflerine göre belirlenmesi konusundaki faaliyetler planlamayı oluşturur.

Planlama fonksiyonundan sonra üretim araçlarından nasıl ve ne şekilde yararlanılacağı konusunun planlandığı örgütlenme fonksiyonu yerine getirilir. Bu aşamadan sonra işletmede çalışacak olan kişilerin çabalarının işletme amaçlarına uygun olarak yönlendirilmesi gerekir. İstenilen verimin elde edilbilmesi için ise işgörenler arasında işbirliği ve uyumun sağlanması gerekir. Daha sonra da yapılan faaliyetlerle belirlenen he-

Şekil:2 Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki



deflere ulaşıp ulaşılamadığının, sapmalar varsa bunların neler olduğunun, hangi bölümlerden kaynaklandığının belirlenmesi gerekir ki, bu da denetimdir.

En son olarak belirtilen yönetici eğitimi de, işletmelerin başarıya ulaşmalarında çok etkili ve önemli bir yeri olan yöneticilerin, değişen koşullara ve yeniliklere uyum gösterebilmeleri için sürekli eğitimlerinin sağlanması yönünde yapılacak olan faaliyetlerdir.

Yönetim sürecini oluşturan bu fonksiyonlar, ileride turizm işletmeleri açısından daha ayrıntılı olarak ele alınıp incelenecektir.

2.1.4. Yönetimin Önemi

İnsanoğlunun en ilkel amacı, yaşamını iyi ve rahat bir şekilde geçirmek istemesidir. Bu amacının gerçekleştirilmesi için gereken ihtiyaçları ise her geçen gün artmaktadır.

Ekonomik faaliyetlerin amacı ise insanların istedikleri yaşamı sürdürebilmeleri için gerekli sonsuz ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere çeşitli mal ve hizmetleri üretmek olmaktadır.

Bir mal ve hizmet üretebilmek için, gerekli girdileri oluşturan tabiat, sermaye, işgücü ve yönetim faktörlerinin birleştirilerek nasıl üretime dönüştürüleceğinde yönetimin büyük rolü vardır. Ayrıca bu üretimi en verimli şekilde gerçekleştirebilmek başarılı bir yönetim ile mümkündür.

Gelişmekte olan ülkelerde yönetim, ekonomik kalkınmada etkili bir faktör olmaktadır.

Bir ülkenin süratle gelişip kalkınmasında endüstrileşmeye büyük önem verilmektedir. Endüstrileşmenin gelişmesinde ise, çeşitli endüstri işletmelerinin ve ürünlerinin artması önemlidir. Ancak günümüz endüstri işletmelerinin giderek kar-

maşık bir organizasyona sahip olmaları ve hızlı bir değişim süreci içersinden geçen işletmelerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlayabilme konusundaki çabaları bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. İşte bu nedenlerle işletmelerin yönetimi günümüzde büyük bir önem kazanmıştır.

Düğer taraftan işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek kârdan ilk yararlanacak olanla işletme sahipleri, girişimciler, ortaklar ve personeldir. Bunun için işletme amaçları ile üretim faktörleri arasında uyum ve işbirliğinin başarıyla sağlanabilmesi gerekir. Herşeyden önce bu, işletmelerin çıkarları gereğidir. Ayrıca işletmeler, düzenli bir şekilde çalışmaya başarabildikleri ölçüde varlıklarını güçlü bir şekilde sürdürebilirler.

Tüm bu açıklamalarda göstermektedir ki, günümüzde işletmelerin yönetimi bir meslek dalı olarak büyük bir önem kazanmaktadır.

Sonuçta diyebiliriz ki, "İşletmenin tam bir güvenle ekonomik hayatta yaşamını sürdürebilmesi, işletmede iç ve dış düzenleştirmenin sağlanmasına bağlıdır. Burada da büyük görev kuşkusuz işletmelerin yönetimine düşmektedir."(20)

2.1.5. Yönetim Becerileri

"Etkili olabilmek için bir yönetici bazı becerilere sahip olmak ve onları sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Bu becerilerin görece önemi, örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir."(21)

(20) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yönetici Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. Yayını No:172/107, Eskişehir, 1976, ss.8-13

(21) H.CAN, D.TUNCER, Y.AYHAN, İşletme ve Yönetim, Aslımlar Matbaası, Ankara-1984, s.120

Şekil 3 : Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetim Becerileri

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ					
ORTA DÜZEY YÖNETİCİ	TEKNİK BECERİ	İLETİŞİM BECERİSİ	İŞLETME İHTİŞİRLİ BECERİSİ	ANALİTİK BECERİ	İHTİŞİRLİ BECERİSİ
ALT DÜZEY YÖNETİCİ			İŞLETME İHTİŞİRLİ BECERİSİ	ANALİTİK BECERİ	İHTİŞİRLİ BECERİSİ

Kaynak:Halil Can,Doğan Tuncer,Yaşar Ayhan,İşletme ve Yönetim,Aslımlar Matbaası,Ankara,1984,s.120

a) Teknik Beceri : İşletmelerde işlerin yapılmasında bilfiil çalışan bireyler ile bunlarla direkt ilişki içersindeki ilk kademe gözetimcilerin etkinliğinde önemli olan bu beceri, özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneğidir. Bu beceri daha çok örgütün alt yönetim kademesinde bulunan yöneticiler için önemli olmaktadır. Yönetimin üst kademelerine çıkıldıkça işgörenlerle direkt ilişkiler zayıfladığından teknik becerinin önemi de azalmaktadır(22).

b) İletişim Becerisi : "Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı yada sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir."(23) İletişim örgütün her kademesinde önemlidir.İşletmenin amaçları doğrultusunda bir yöneticinin astlarına verdiği yazılı yada sözlü emrin, bilginin anlaşılabilmesi veya eksik anlaşılması işletme için istenilmeyen sonuç-

(22) İsmail EFİL,a.g.e.,s.8.

(23) H.CAN,D.TUNCER;Y.AYHAN,a.g.e.,s.121

lara karmaşıklıklara neden olabilir. Bu durumda , işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

c) İnsan İlişkileri Becerisi : İlişki içerisinde bulunan kişileri anlama, onlarla anlaşma ve barış içinde birlikte çalışma becerisidir. Bu beceri, örgütün her yönetim kademesi için önemli olmakla birlikte özellikle işgörenlerle direkt ilişki içerisinde olan alt ve orta yönetim kademelerinde daha önemlidir.

d) Analitik Beceri : İşletmede ortaya çıkabilecek sorunları mantıki ve bilimsel yaklaşımlarla ve teknik lerle çözebilme becerisidir. İşletmelerin yönetimi esnasında ortaya çıkabilecek karmaşıklıklar, gelecek konusundaki belirsizlikler üst kademe yöneticileri tarafından kantitatif teknikler kullanılarak çözümlenmeye çalışılır. Bu nedenle örgütün üst kademelerine çıkıldıkça bu becerinin önemi artmaktadır.

e) Karar Verme Becerisi : Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çeşitli alternatiflerden hangisinin seçileceğine karar verebilme becerisidir. Örgütün daha çok üst kademe yöneticilerince önemli olan bu beceri yöneticiler için temel niteliktedir. Genellikle üst kademe yöneticilerin verdiği kararlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren alt kademe yöneticiler için bu becerinin önemi daha az olmaktadır.

f) Kavramsal Beceri : Yöneticiler tarafından örgütün tüm basamaklarında ortaya çıkabilecek karmaşıklıkların anlaşılabilme ve her bölümün örgütün temel hedeflerine olan katkısını değerlendirebilme becerisidir. Örgütün üst kademe yönetimlerinde oldukça önemli görülen bu becerinin örgütün alt kademelerine inildikçe önemi azalmaktadır (24) .

2.1.6. Yönetim : Bilim-Sanat ve Meslek

"Yönetim sanatı faaliyetlerin başkaları aracılığıyla yaptırılması eylemidir. Yönetim bilimi ise bir işletmenin bünyesindeki çeşitli fonksiyonlara ilişkin operasyon, sistem ve kontrollerin planlanmasıdır."(25) Fiziksel beceri ile birlikte yaratıcılık, sorumluluk duygusu, kendi kendini yönetme ve denetleme gibi insanların yeteneklerine ait beşeri kaynaklar yönetim sanatı olarak nitelenilirken, yönetim bilimi sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlardaki bilim dallarının yöntemlerinden yararlanılan disiplinlerarası bir yaklaşım görünümündedir.

"Taylor, 1903 yılında şöyle diyordu: Yöneticiliğin bir sanat durumuna gelmesi kaçınılmazdır. Halen pozitif bilimlerin dışında oldukları sanılan öğelerin bir çoğu, mühendislikte olduğu gibi pek yakında standardize edilecek, cetveller durumuna getirilecek ve kabul edilip uygulanacaklardır. Yöneticilik bireylerin şu veya bu biçimde ilgili oldukları kuruluşlarda yaptıkları gözlemlerden doğan bir takım bulanık fikirlerden çok kabul edilmiş, açıkça tanımlanmış değişmez ilkelere dayanan bir sanat olarak öğrenilecektir."(26)

Yönetimin bir meslek haline gelebilmesi için sistematik bir bilgi topluluğunun, meslek ahlakının, yeterli sayıda meslek kuruluşlarının varlığı ile mesleğe girebilmek için kuramsal ve pratik standartların saptanması koşullarının var olması gerekir.

Yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesi ile birlikte yöneticiliğin de bilimselleşmesi, girişimcilik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması ve profesyonel(memur) yöneticilerin işletmelerde görev almaya başlamaları yönetimin her geçen gün

(25) İsmail EFİL, a.g.e.,s.2

(26) Kemal TOSUN, a.g.e.,s.408

daha artan bir hızla bir meslek olarak kabul edildiğini göstermektedir.

2.2.Yöneticilik İle İlgili Kavramlar

2.2.1.Yöneticinin Tanımı

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra yöneticiyi, başkaları aracılığıyla iş gören kişi olarak tanımlayabiliriz.

"Yönetici; ne yapılacağı, niçin yapılacağı, nerede yapılacağı, kimin yapacağı, neden yapılacağı, kimin için yapılacağı, nasıl yapılacağı, kaçta yapılacağı, ne getireceği konularında karar veren ve bunları uygulatan kişidir."(27)

Yönetici, belirli bir mal yada hizmet üretebilmek için kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere gereken girdileri temin eden ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacıyla planlayan, örgütleyen, yönelten, koordine eden ve denetleyen kişidir.

Fakat yönetim işinin sadece yönetici olan kişilerin yanı sıra başka işler gören kişilerce de yapılması bazı karışıklıklara neden olmaktadır. Aile işletmelerindeki yönetim biçiminde görüldüğü gibi işletme sahiplerinin yada girişimcilerin, aynı zamanda yönetimin başında da bulunmaları en çok karışıklık yaratan husus olmaktadır(28).

Girişimci, kâr elde etmek amacıyla üretim faktörlerini biraraya getiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Ancak girişimcinin üretim faktörlerini biraraya getirirken karşılaşacağı riskide yüklenmesi gerekmektedir.

-
- (27) Hasan OLALI, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ege Üniv. İ.İ.B.F.Yayınları No:64/34, İzmir, 1973, s.245
(28) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Yetiştirme, Organizasyon ve Davranış, İst.Ünv.Yayınları No:3177, İst., 1982, s.9

Girişimci göstereceği tüm çabalar ve yükleneceği riskler karşısında kendisi için çok daha kârlı, iyi bir gelecek isteyecektir. Özellikle girişimcinin, çabaları neticesinde ulaşmak istediği beklentileri şunlardır.

1. İşletme verimli bir şekilde çalışmalı
2. Mümkün olduğu kadar fazla kâr elde etmeli
3. İşletmenin gidisinden haberdar olmalı
4. İşletmede mevcut para ve üretim araçlarından mümkün olduğu kadar fazla yararlanılmalı."(29)

Yukarıda yapmış olduğumuz açıklamalara göre diyebiliriz ki, girişimci için çok daha önemli olan sonuçtur. Ancak işletmelerin her geçen gün büyümesi, rekabetin artması ve işletmecilik sorunlarının giderek karmaşık bir görünüm kazanması gibi nedenlerden ötürü yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş ve deneyime sahip kişilere gereksinme duyulmuştur. Yönetimin meslekleşmesi ile birlikte işletmenin sahibi olmayan fakat işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Bu yönetici tipini açıklamadan önce kısaca yönetici tiplerini ve özelliklerini belirtmeye çalışacağız. Daha sonra turizm işletmelerinde görülen kapitalist ve profesyonel yöneticiyi inceleyeceğiz.

2.2.2. Yönetici Tipleri

a) Otokratik yönetici tipi : Yöneticinin, her konudaki gücü elinde bulundurduğu otokratik yönetim biçiminde yönetici belirlediği amaca yanında çalışan kişileri korkutarak, baskı yaparak ve tehdit ederek ulaşmak ister. Yapıcı ve yararlı olmaktan ziyade yıkıcı düşünceleri olan bu yönetici tipine olumsuz yönetici de denir.

(29) Zeyyad HATİBOĞLU, İşletme Yöneticiliğinin Temelleri, Diwan Matbaası, İst., 1970, s.10

b) Demokratik yönetici tipi: Bu yönetici tipi, astlarına iyi ve rahat bir çalışma ortamı sağlayan, tatmin edici ücret yanında başarılı çalışmalarını ödüllendirerek onları teşvik eden, fikirlerine değer veren ve yönetime katılmalarını sağlayan kişidir. Bu şekilde davranarak işgörenlerin verimini ve dolayısıyla işletmenin kârlılığını arttırma amacıyla olan yöneticilerdir.

c) Paternel yönetici tipi: Bu tip yöneticiler ise iyi bir aile reisinin gösterdiği yakınlık, ilgi, sevgiye samimiyetle işgörelere yaklaşan kişidir. Bu tür davranışları neticesinde işletme hedeflerine ulaşmaya çalışır(30).

2.2.2.1. Kapitalist (Sermayedar) Yönetici

Günümüzde turizm işletmelerinde de çeşitli yönetici tiplerine rastlanmaktadır. Bu büyük ölçüde, işletmenin büyüklüğüne ve sunulan hizmetlerin çeşitliliğine bağlıdır.

Turizm işletmesi yöneticisi, üzerine düşen görevleri yerine getirebilmek, işletmeyi yönetebilmek için yönetme yetkisine sahip olan kişidir. Yetki verilen emirler doğrultusunda istenilenin işgörelere yaptırılabilmesi gücüdür.

Yetki, işletmenin sahibi olmaktan başka bir deyişle mülkiyet hakkından doğabileceği gibi işletmesahibi tarafından yönetici düzeyinde çalışacak bir kişiyede verilebilir. Konuya yetki açısından baktığımızda da kapitalist (sermayedar) yönetici ve profesyonel (memur-maaşlı) yönetici olmak üzere iki çeşit yönetici ile karşılaşırız.

Özellikle küçük işletmeler olarak nitelendirilen dağ ve deniz kıyısındaki otel, motel ve pansiyonlarla kapitalist yönetici tipi yaygın görülmektedir.

(30) Hasan OLALI, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, s.251

Bu işletmelerde işletmeyi kuran, kârı amaçlayan ve riski üzerine alan girişimci veya işletme sahibi, yönetim görevlerini de üstlenmiştir. Yine bu işletmelerde faaliyetler işletme sahibinin yanı sıra eş ve çocukları, akrabaları tarafından yürütülmektedir. Ancak turizm işletmesi yöneticilerinin özel bilgi beceri ve yetenek sahibi olmaları gerekliliği, büyük veya küçük tüm turizm işletmeleri açısından geçerlidir. Bazı turizme önem veren bir çok ülkede turizm işletmeleri yöneticilerinin sahip olmaları gereken nitelikler yasalarla belirlenmiştir.

Turizm işletmeciliğinin de de görülen gelişmelere paralel olarak profesyonel (memur) yönetici tipi giderek yaygınlaşmaktadır. Büyüyerek ve birleşerek zincir işletmeler şeklini alan turizm işletmelerinde yönetim işi bu tip yöneticilere bırakılmaktadır. Çünkü, bir ülkede turizmin ekonomiye bir katkı sağlaması için turizm endüstrisinde bir çok işletmenin kurulması yeterli değildir. Bu işletmeleri yönetecek bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel yöneticilerin varlığı da istenilen katkının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (31).

2.2.2. Profesyonel Yönetici

"Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kişiler yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir." (32) Bu kişiler, doğal kaynak, emek, sermaye ve girişim faktörlerini başarılı bir şekilde biraraya getirerek, işletme amaçları

(31) Hasan OLALI, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, ss.246-247

(32) Tamer KOÇEL, a.g.e., s.9

doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunur. Ancak faaliyette bulunurken karşılaşacakları risk veya yapılan işin sonucunda elde edilecek kâr bu yöneticilere ait değildir.

Profesyonel yönetici için önemli olan belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi ve beklenen sonuçların elde edilebilmesi için gerekli ortamın kurulması ve sistemin aksamadan yürütülmesidir. Bu nedenle profesyonel yönetici, tüm üretim faktörlerinin en etkili, verimli ve ekonomik olarak kullanılması için çaba sarfeden kişidir. Üretimin yapılabilmesi için gerekli olan tüm araçların, tesislerin ve olanakların, bunları kullanan kişilerin kullanımlarına göre bir nitelik kazandığı düşünülürse, bu kişilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, sorunlarının çözümlenebilmesi ve yaptığı işten büyük bir zevk duyabileceği ortamın yaratılması gerekir. İşte burada profesyonel yönetici, bunu sağlamaya çalışan kişi olmalıdır. Başka bir deyişle, profesyonel yönetici yönetimin önceden belirlemiş olduğu amaca ulaşabilmek için, makineden tesislere kadar tüm kaynak ve olanakların mümkün olduğunca etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlayarak, girişimcinin beklediği sonuca ulaşabileceğini ve bunun için de ihtiyaç duyulan ortamın yaratılması gerektiğini bilmektedir(33).

Profesyonel yöneticiler örgütün tüm basamaklarında olabilir. Nezaretçi düzeyindeki bir kişinin, işletmede, yönetimi ve denetlemesi görevini üstlendiği belirli bir grubun alt düzey yöneticileridir. Müdür yardımcıları, bölüm şefleri işletmenin orta düzey, genel müdür ve müdürleri de

(33) Ergun ZOGA, "Müteşebbis ve Yönetici Dialogunun Çalışma Verimine Etkisi", Sevk ve İdare Dergisi, Ağustos 1978, ss.20-21

üst düzey profesyonel yöneticiler olarak girişimcinin yapacağı pek çok işi üzerlerine almışlardır(34).

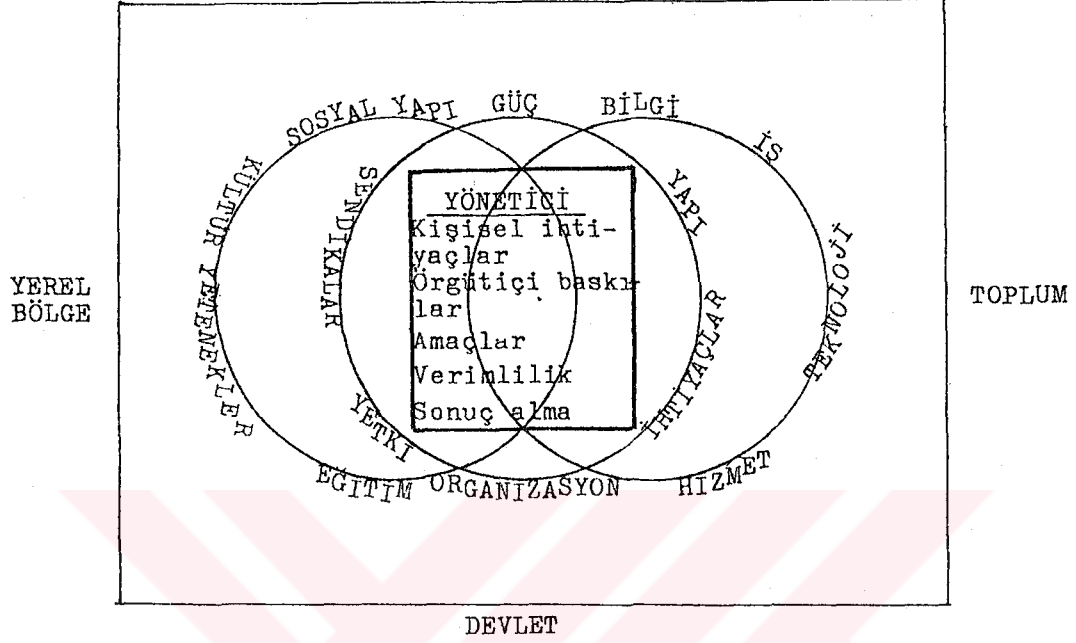
Profesyonel yönetici başarılı olmak zorundadır. Aksi takdirde işletmenin ve kendi meslek hayatının sona ermesi sonucu ile karşılaşabilir. Bu nedenle, işletme ile ilgili kararlar alırken, bu kararların getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilmelidir. Bunun için de kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine, ileriye görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bulunacağı tahminler doğrultusunda da plan ve program yapabilmelidir. Kısacası, profesyonel yönetici sürekli işini düşünmek zorundadır. Aynı zamanda bulunduğu düzeyin bir gereği olarak pek çok sorunla uğraşmak ve bu sorunlara çözüm yolları aramak zorundadır.

Gerçekte yönetici, çok çeşitli kaynaklardan gelen baskılar ve istekler altında çalışan bir kişidir. Bu durumu Şekil 4'deki gibi gösterebiliriz.

Yöneticinin tüm işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan gelen bu baskı ve isteklere büyük bir hassasiyet göstermesi gerekir. Çeşitli şekillerde bu kaynaklarla ilişki kurmak zorunda kalan yönetici, bu ilişkide sahip olduğu güç kaynakları ile yetkisini kullanır.

(34) Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1, İstanbul Üniv. Yayını No:2430, İst., 1978, s.36

Şekil 4 : Yönetici ve İlgili Çevre Unsurları



Kaynak : Tamer KOÇEL, a.g.e., s.10

2.2.3. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler

İnsanların birbirlerinden çok farklı kişilik özellikleri göstermesine rağmen, yaptıkları işin gereği olarak belirli bir takım nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekir.

II.bölümde yapmış olduğumuz uygulama sonuçlarına göre profesyonel bir yönetici bulunması gereken yetenek ve nitelikler şöyle sıralanabilir:

- a) İnsani ilişkilerde başarılı olmak ve insan psikolojisinden anlamak,
- b) Genel işletmecilik ve yönetim bilgilerini almış olmak,
- c) İşletmenin tüm bölümlerindeki işlerin nasıl yapıldığını ve yapılması gerektiğini bilmek,
- d) Organizasyon yeteneğine sahip, bölümler arasında işbirliğini, ekip çalışmasını sağlamak,

- e) Tecrübe ve deneyim sahibi olmak,
- f) Kendine güvenli, yaratıcı, dürüst, pratik zeka, plan ve program yapabilme vb. becerisine sahip olmak,
- g) Sorunlara anında çözümler bulabilmek,
- h) Yerinde kararlar alabilmek,
- ı) Hoşgörülü olmak,
- i) Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- j) Objektif olmak ve aynı zamanda özveriden çekinmemek,
- k) İyi bir eğitimci olmak,
- l) Sabırlı olmak, yerine göre ödüllendirme ve cezalandırmayı bilmek.

Aşağıda belirtilen özelliklere sahip olanların ise yönetici olamayacağı ileri sürülmektedir(35).

- "a) Anlayışsız olmak,
- b) Taraf tutmak,
- c) Çabuk etkilenmek,
- d) Kararsız olmak,
- e) Sağduyusuz olmak,
- f) Korkak olmak."

Başka bir yazara göre de iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerle şöyle sıralanmaktadır(36).

- "a) Personeli iyi tanımak ve adam seçmek,
- b) Personel ile işletme arasındaki ilişkileri bilmek,
- c) Kişi ve kişiliği ile iyi bir örnek olmak,
- d) Görev ve sorumluluklarına layık olmayanların iş-

(35) İsmail EFİL, a.g.e., s.6

(36) Hasan OLALI, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, s.251

letme ile ilgisini kesmekten çekinmemek,

e) Personeli sürekli olarak teftiş ve kontrol altında bulundurmak,

f) Teferruta boğulmamak,

g) Personelde birlik ve feragat ve fedekarlık ruhunun hakim olmasını sağlamak,

h) Yardımcıları ile sık sık toplanmak, onlardan rapor almak,

ı) İyi bir mükafat ve cezalandırma sistemi kurabilmek

i) Personel ile görev yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,

j) Astlara hata yapma hakkını tanımak,

k) İyi bir öğretmen, müşvik bir baba, otorite bir amir vasıflarına haiz olmak."

Yöneticilerin görev-sorumluluk ve nitelikleri işletmelerdeki üç düzey yöneticileri açısından incelenecektir.

2.2.3.1. Alt Düzey Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları.

a) Mal veya hizmetin uygun bir şekilde üretilebilmesi için kalitatif ve kantitatif değerlere dikkat etmek, maliyetini ve süresini ayarlamak,

b) İşgörenlêrin produktivetesini, arttırıcı şekilde geliştirmek ve yönlendirmek,

c) Uzmanlık alanı ile ilgili teknik bilgilerini geliştirmek ve yenilikleri izlemek,

d) Yerinde ve anında kararlar alabilmek ve bunu üstüne hemen iletmek,

e) Yapılan işi çok iyi planlamak, örgütlemek, yöneltmek, koordine ve kontrol etmek,

f) İşletmenin izlediği politikayı, uyguladığı yöntemleri bilmek ve kendi bölümündeki işlerin bu politika doğrultusunda yapılmasını gerçekleştirmek,

g) Sendikaların faaliyetleri ile yapılan sözleşmeler hakkında yeterli bilgiye sahip olmak,

h) Varsa şikayetlerin neler olduğunu öğrenmek ve bunların işleri aksatmadan çözüme kavuşturulmasını sağlamak,

ı) Yönettiği gruba, yapılan işler hakkındaki değişiklik ve yenilikleri aktarmak,

i) İşgörenler arasında disiplini sağlamak,

j) Grup içersinde düzeni ve işbirliğini sağlamak ve onlara destek vererek ve yardımcı olarak morallerini yüksek tutmak.

Alt düzey yöneticisi, astları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Aynı zamanda onların sorunlarını dinleyebilmeli ve yardımcı olmalıdır.

Yaptığı işin , sorumluluk bilincine sahip olmalı ve sorumluluk alanının sınırını iyi belirlemelidir. Sorumluluğun devredilemeyeceğini bilerek astının yapmış olduğu hatadan kendisininde sorumlu olduğunu unutmamalıdır. Elbette ki öncelikle çalıştığı işletmeyi çok iyi tanımalı ve işi ile ilgilimesleki bir eğitime sahip olmalıdır(37)).

2.2.3.2. Orta Düzey Yöneticilerin Görev ve

Sorumlulukları

Yukarıda alt düzey yöneticileri için belirtilen görev ve sorumluluklar orta düzey yöneticileri içinde geçerli olmakla birlikte orta düzey yöneticisinin sorumlulukları daha ağırdır.

(37) Alexander HAMILTON, Modern Bir Büroda Personel, İş ve İş Araçlarının Yönetimi, Çev: Atilla Şeren, 1. Baskı, Ece Yayınları, İst, 1979 s.64

Her iki düzey yöneticisininde faaliyetleri işletme yönetim-iyle ilgilidir.Ancak orta düzey yöneticisi işletmenin önce-den belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için alınacak kararlar-da daha etkili olmaktadır.

Daha öncede değindiğimiz gibi örgütün üst basamakları-na doğru çıkıldıkça yönetim becerilerinden teknik becerinin önemi azalır.Alt düzey yöneticisi bölümündeki işlerin nasıl yapılması gerektiği ile uğraşırken,orta düzey yöneticisi alt düzeyde yapılan bu işlerin planlanması,örgütlenmesi,düzenleş-tirilmesi faaliyetlerinde bulunur.

Orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarında şu şekilde belirtebiliriz:

- a) İşgücünün,uzun dönemli prodüktivitesi yerine kısa dönemde nasıl daha verimli olacağını araştırıp değerler,
- b) Yapılan üretim sonunda elde edilen çıktıların iş-letmenin belirlediği plan ve programlar doğrultusunda olup olmadığını değerler,
- c) Kendi sorumluluk alanı içersinde yapılması gereken işleri belirler,sorunları çözümler,
- d) İstenen amaçlara ulaşabilmek için yapılacak plan-lama çalışmalarında üst yönetime katılır,
- e) Üst düzey yönetimi tarafından belirlenen işletme politikalarını uygular.

2.2.3.3. Üst Düzey Yöneticilerin Görev ve

Sorumlulukları

Üst düzey yöneticisini alt ve orta düzey yöneticile-rinden ayıran en önemli özelliği,faaliyetlerinin işletme dı-şına yönelik olmasıdır.Diğer bir deyişle,alt ve orta düzey yöneticileri sadece işletme içindeki işler ile ilgili uğraş- verirken,üst düzey yöneticileri işletmeyi bir bütün olarak

ilgilendiren tüm işletme içi ve işletme dışı konularda faaliyet gösterirler.

Bunun dışında üst düzey yöneticisinin başlıca görev ve sorumlulukları arasında şunları sayabiliriz(38),

a) Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda uzun veya kısa dönemde işletme kâfını en üst düzeye çıkarmak,

b) İşletmenin kuruluş sermayesini arttırmak, güvenliğini sağlamak,

c) İşgörenlerin haklarını korumak ve tüketicilerin talebini karşılamak,

d) İşletme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk almak,

e) Belirlenen temel işletme politikalarının uygulanmasını sağlamak amacıyla üretim faktörlerini en verimli şekilde biraraya getirmek,

f) İşletmenin her bölümünde uygulanacak kısa ve uzun dönemli planları ve işletme içi eğitim programlarını düzenlemek .

Bir üst düzey yöneticisi kendisini sürekli olarak yenileyebilmeli, işletmenin bulunduğu endüstrideki gelişmeler hakkında bilgilerini tazemeli, rakip işletmeler karşısında yeni planlar, stratejiler geliştirebilmelidir. İşletmeyi mümkün olduğunca risk faktöründen uzak tutmalıdır.

Bir üst düzey yöneticisi astlarıyla ilişkileri sırasında, hem demokratik olabilmeli ve hem de, sorumluluğunu taşıdığı örgüt ile gerekli olan yetki ve kontrolü sağlayabilmelidir (39).

(38) Sinan ARTAN, a.g.e., ss. 22-23

(39) Bintuğ AYTEK, Yönetim Görevleri (Seçme Yazılar), A.İ.T.İ.A. Yayını, 1977, s. 139

2.2.4. Turizm Endüstrisinde Üst Düzey Yöneticiliği

Turizm endüstrisindeki üst düzey yöneticisi işletme de kullanılacak olan doğal kaynak, emek, sermaye, gibi üretim faktörlerinin miktarını ve niteliğini tespit eden, bunları biraraya getirerek birleştiren, işletmenin hem üretimini ve gelişmesini sağlayan hem de piyasanın talebine göre faaliyetlerine yön vererek kârlılığını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışan kişidir.

Diğer bir tanıma göre, "turistik işletme yöneticisi turistik işletmeyi yönetme yetkisine sahip olan, yönetme fonksiyonlarını basaran, üretimin riskini doğrudan doğruya veya uzun dönemlerde dolaylı olarak üzerine alan kişidir."(40)

Turizm işletmelerinde tüketici grup olan turiste sunulan mal ve hizmetlerin bu kişiler üzerinde psikolojik tatmin duygusu yaratması dikkate alındığında, turizm işletme yöneticilerinin bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği açıktır. İşletmelerin üretim yapabilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinin nitelik ve niceliği belirlenirken ve bunlar biraraya getirilip düzenlenirken turizm işletmelerinde üretilen ürünün insancıl yönü gözönünde bulundurulmalıdır. Çünkü insanın insanla ilişkilerinin en yoğun olduğu bu endüstride, tüketici kitleye satılan hizmettir. Ayrıca, turizmin çok yönlü, karmaşık bir olay olması ve dinamik bir yapı göstermesi bu işletmelerde görev alacak yöneticilerin de farklı ve üstün niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.(41)

Turizm endüstrisi günümüzde büyük bir değişim içerisine girmiştir. Birer aile işletmesi olan küçük işletmeler,

(40) Hasan OLALI, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, s.247

(41) İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.81

yerini büyük zincir işletmelere bırakmaktadır. Turizm endüstrisinde pazar potansiyelinin çok genişlemiş olması rekabeti arttırmaktadır. Turizm işletmeleri turizm pazarından büyük bir pay alabilmek için de turistik ürün çeşitlerini çoğaltmaktadır. Tüm bunların yanısıra maliyetlerinde sürekli yükselmesi yönetimi ve yöneticiliği zor hale getirmektedir. Buna karşılık, turizm endüstrisinde karşılaşılabilecek problemlere çözüm olarak birçok teknolojik yeniliklerle birlikte yönetim teknikleri geliştirilmiştir. Bu nedenlerle, bu endüstri çok iyi bilgiyi ve geniş bir alanda uzmanlaşmayı gerektiren bir endüstri dalı olmaktadır.

Bir yöneticinin başarısı bir çok uzmanlaşmış beceri ve bilgiye sahip olmasına bağlıdır.

Bir turizm işletme yöneticisi, müşterisini en iyi şekilde karşılamak, ağırlamak ve tatmin olmuş bir şekilde evine dönmelerini sağlamak ister. Bu da müşterilere karşı arkadaşça, samimi ve iyi niyete dayalı bir tavır ve ortamı gerektirir.

Bir turizm işletme yöneticisi, çok çeşitli işlerin olduğu işletmesinde, bu işlerin gereği gibi yapılıp yapılmadığının farkında olmalıdır. Yine tüm bu işlerin, müşterilere kaliteli hizmet sağlamanın yanında, işletmeye bir gelir sağlama yönünde yürütülüp yürütülmediğini de araştırmalıdır.

Kısacası, bir turizm işletme yöneticisi, işletmedeki işler, personel ve müşteriler arasında iyi bir denge ve dialog kurabilmeli ve belirlenmiş bütçe ile, işletme amaçlarına ulaşabilme yönünde faaliyetlerde bulunabilmelidir.

Turizm, emek-yoğun bir endüstridir ve turizm ürünü üretildiği yerde satılmaktadır. Bu ürüne oluşan veya oluşacak talebi işletmeye çekebilmek için etkin bir tanıtma

ve pazarlama faaliyetleri gerekir. Bir turizm işletme yöneticisinin, bu konularda piyasa araştırmaları ile kısa ve uzun dönemli planlar yapabilecek, satış geliştirme tekniklerini geliştirebilecek bilgi ve kapasitede olması gerekir.

Turizm işletmelerinde görev alan bir çok yönetici, bu alandaki bilgiyi ve beceriyi uzun süre bu endüstride çalışarak edindikleri tecrübe ve kişisel deneyimleri sonucunda elde ettiklerini belirtmektedirler. Bir çok iş becerisi gözlem ve pratik yoluyla öğrenilebilmektedir. Bu tür becerilerin, örgütün alt basamaklarında daha önemli olmasına rağmen, bir üst düzey yöneticinin de bu tür becerileri bilmesi turizm endüstrisinin yapısı gereği önemlidir. Üstelik bir yöneticinin bu tür beceriler hakkında bilgi sahibi olması, astları tarafından kendisine güven duyulmasını sağlayacak ve aralarındaki iletişimi de kolaylaştıracaktır.(42) Ancak yöneticinin görevi yönetmek olduğuna göre, işlerin yapımı ile gereğinden fazla ilgilenmemelidir. Aksi takdirde bunun yönetici için bir zaman kaybı olması yanında yönetimin değeri de düşecektir.

Örneğın, bir otel işletmesinde rezervasyon işini ele alalım. Üst düzey yönetici, otelin doluluk oranını görebilmek için gerekli bilgileri detaylı olarak istediğinde orta düzey yönetici olan rezervasyon şefi, üst yönetime bu konuda ileteceğı bilgilerin neler olabileceğine karar verir ve üst düzey yöneticinin kontrolüne sunmak üzere gerekli belgeleri kendisine iletir. Fakat burada müşteri rezervasyonunun alınması, müşterinin isteğine uygun odanın rezerve yapılması ve fişlere işlenmesi gibi işler, alt düzey elema-

(42) Ö. Lütfi MET, Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Balıkesir, 1989, ss.2-4

nı olan rezervasyon memuru tarafından yapılır. Böylece işletmede yapılan işler örgütteki hiyerarşik düzeyler itibarıyla birbirini kontrol edecek şekilde yapılarak, alınan kararlar ve sonuçlar değerlendirilir.

2.2.3. Temel Yönetim Fonksiyonlarının Turizm İşletmeleri Açısından İncelenmesi

Temel yönetim fonksiyonlarını bir önceki bölümde genel hatlarıyla belirtmiştik. Bu bölümde ise yönetim fonksiyonlarını turizm sektörüne yönelik olarak ve daha detaylı bir şekilde inceleyeceğiz. Daha önce de belirttiğimiz gibi temel yönetim fonksiyonları şunlardır:

- 1- Planlama
- 2- Örgütlenme
- 3- Yöneltilme
- 4- Koordinasyon
- 5- Denetim
- 6- Yönetici Eğitimi

2.2.3.1. Planlama

Planlama, işletmenin belirlenen amaçlarına belirlenen sürede, belirli araç ve olanaklarla en verimli şekilde ulaşabilme yollarını tespit etme konusunda yapılan faaliyetlerdir.

"Yönetici ve gözetimciler başkalarının işlerini planlamayı bilmelidirler. Üst düzeydeki yöneticiler, sadece işin "nasıl" yapılacağını planlamazlar; örgütsel amaçlarla ilgili olarak "ne" yapılacağı hakkında da planlar yapmak zorundadırlar."(43)

Turizm işletme yöneticisi de, diğer endüstri işletmeleri yöneticileri gibi üretim faktörlerini biraraya getirerek işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Bunu yaparken de amaçlara nasıl ulaşabileceğine, hangi kaynakları ne şekilde organize ederek kullanacağına, çeşitli alternatiflerden hangisinin işletme ve belirlenen amaçlar için uygun olacağına karar vermesi gerekir. İşte bu konularda gerçekleştirilecek bir dizi faaliyet planlamayı oluşturur.

Turizm işletmelerinde her bölüm için yapılacak planlama çalışmaları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ancak turizm işletmeleri için iki tür planlamadan bahsetmek mümkündür. Taktik planlama olarak adlandırılan kısa süreli planlar işletmenin alt düzeylerinde yapılır. Stratejik planlama olarak adlandırılan planlamayla ise, üst yönetim ilgilenmektedir. Bu planlamada, turizm işletmesinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, faktörler yanında ülkenin ekonomik ve siyasal yapısı, turizmin ekonomiye katkısı gibi işletme dışı faktörler dikkate alınır.

Üst yönetim genellikle Mal ve hizmet stratejisi, Personel stratejisi ve Halkla İlişkiler stratejisi olmak üzere üç alanda stratejik planlamaya önem vermektedirler.

Taktik planlamada ise, işletmenin kontrolü altındaki işletme içi faktörler dikkate alınır. Yiyecek-içecek bölümünde yapılan menü planlamasını taktik planlara örnek olarak gösterebiliriz.(44)

Planlar yapıldıktan sonra hızlı bir değişim geçiren

(44) Fermani MAVİŞ, Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üni. Yayınları No: 11, Anadolu Üniv. Basımevi, Eskişehir, 1985, ss.54-55

işletme içi ve işletme dışı faktörler sürekli izlenmeli ve gereken değişiklikler yapılarak planlar günün koşullarına uyarlanmalıdır. "Örneğin, turizm işletmelerini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, mali uygulamalar ve müşteri davranışlarındaki değişimler bazı fırsat ve tehlikeler yaratacak ve yöneticinin işletme stratejisini sürekli olarak değiştirmesini gerektirecektir."(45)

2.2.3.2. Örgütlenme

İşletmelerde çalışma prensipleri, belirli bir düzen ve disiplin ile belirlenmektedir. Organizasyonların ömürlerinin uzun olması, bu prensiplerin gereği şekilde uygulanmasını gerektirir. Üst düzey yöneticilerinde yönetme konusunda başarılı olmaları, organizasyonun devamını sağlamalarına bağlıdır. Bunun için de organize etmenin önemi kavrayabilmeli, nasıl yapılacağını bilmeli ve otoritesinin kabul edilmesindeki sınırlarını belirleyebilmelidir.

Örgütlenme, işletmedeki işlerin çalışan kişiler arasında uygun bir şekilde dağıtımını yapmak için ve işlerle kişiler arasındaki ilişkilerin yanısıra kişilerin kendi aralarındaki ilişkileri de düzenlemek üzere yapılan sürekli bir çalışmadır.

"İşletme kolay ve verimli yönetilebilir bölümlere ayrılmalı ve her bölümle ilgili yetki ve sorumluluk farklarından doğan basamaklı bir yapı ve görev alanı farklılıklarından kaynaklanan bir fonksiyonel bölümleme ortaya çıkar."(46)

(45) Ö.Lütfi MET, a.g.e., s. 181

(46) İsmet S.BARUTÇUGİL, a.g.e., s. 83

Turizm işletmeleri büyüyüp geliştikçe çeşitli bölümler ortaya çıkmaktadır. Bu bölümleşme sonucu iş bölümü ve uzmanlaşmanın önemi giderek artmaktadır. Durum böyle olunca her bir bölümde çalışan kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. "Ayrıca yetki-sorumluluk denkliği sağlanmalı ve gerektiğinde yetki devri teşvik edilmeli, yöneticilerin denetleyeceği ast sayısı da işin niteliği, yöneticilerin ve çalışanların yeteneklerine göre tespit edilmelidir"(47).

Turizm işletmelerinde örgütlenme, biçimsel yapının kurulmasına yöneliktir. Ancak bu yapının kurulmasında turizm işletmesinin türü ve büyüklüğü dikkate alınarak işletmenin faaliyeti ile ilgili işler gruplandırılır. Bu gruplandırma a) Fonksiyonlara göre, b) Müşteriyle olan ilişkiye göre, c) Maliyet ve kâr merkezlerine göre yapılır.

İşler, bu şekilde gruplandırıldıktan sonra bu işlerin kimler tarafından yapılacağı belirlenir. Ancak kişiler seçilirken, bu kişilerin işleri başarı ile gerçekleştirebilmeleri için gereken bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. Çünkü işletmenin başarısı, işe uygun eğitim düzeyine sahip, yetenekli personelin istihdam edilmesiyle mümkündür.

"Turizm işletmelerinin belirlenen amaçlara ulaşması ve gelişmesini sürdürmesi iyi bir organizasyon içinde yetki ve sorumluluğu iyi tanımlanmış bir yöneticinin nitelikleri de işe uygun ise başarılı olmaması için hiç bir sebep yoktur(48).

(47) James R. KEISER, Principles and Practise of Management
in the Hospitality Industry Massachusset
CBI Publishing Co Incı 1979, s.32
(48) Fermani MAVİŞ, a.g.e., s.58

2.2.3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon

Turizm işletmeleri; kuruluş yerleri, büyüklükleri ürettikleri mal ve hizmetlerin çeşitliliği ve niteliği, işgören sayısı, amaçları ve izledikleri politikalar gibi faktörlerden dolayı birbirlerinden büyük farklılıklarla ayrılmaktadır. Bu nedenle tüm turizm işletmeleri için tek bir organizasyon şeması belirlemek mümkün değildir.

Ancak turizm işletmelerini çeşitli sınıflara ayırıp gruplamak suretiyle ortak bir organizasyon yapısını belirten bir şema elde etmek mümkündür. Örneğin, turizm işletmeleri; büyük, orta ve küçük konaklama işletmeleri, A, B, ve C grubu seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri gibi sınıflara ve kendi aralarında gruplara ayrılarak örgütsel yapıları şematik olarak gösterilebilir.

Konaklama işletmelerindeki küçük işletmelerin organizasyon yapısında işletme sahibi aynı zamanda işletme yöneticiliği de yapmaktadır. Fazla departmanlara bölünme olmadığından bir kaç şef aracılığıyla tüm çalışanlar direkt kendisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle bu işletmelerin organizasyon yapılarında otorite kademesi azdır. Bu tür konaklama işletmelerinde "işteki personelin çoğunu tanıyan işçi, kendini rahatlıkla işin bir parçası olarak hisseder, işle özdeşleşir, müşteriye sunulan bitmiş üründe görebilir ve böylelikle işteki tatmini de artar." (49) Böyle bir işletmede çalışanlar genellikle görevleri bir arada götürürler. Örneğin, resepsiyon görevlisi ; misafirlerin kayıt edilmesi, hesapların düzenlenmesi ve faturaların çıkarılması yanısıra sekreterlik ve telefon santral memurluğu gibi çeşitli

(49) Bahar TANER, "Orta Ölçekli Bir Otelin Yönetim Sisteminde İnsan Faktörünün Önemi", Turizm Dergisi, Sayı:1, (Mayıs 1989), s.123

görevleri de üstlenirler.

Konaklama işletmesinin yöneticisi ise çoğunlukla muhasebe ve banka işlemlerinden, satınalma ve stok denetiminden, büyük konaklama işletmelerinde pazarlama ve satış geliştirme, halkla ilişkiler, eğitim gibi ayrı bölümler olarak kurulan bu bölümler ile ilgili plan ve program yapmadan, kararlar almadan sorumludur.

Konaklama işletmesi büyüyüp, geliştikçe ortaya çıkan açık olarak tanımlanmış bölümlerde örgütsel yapıyı oluşturmak olanağı doğar. İşletmenin büyüklüğü ve bölümlerin hizmete açık bulundurulduğu süre arttıkça daha fazla işgörene gereksinme duyulur.

Büyük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde tüm bölümler birbirinden bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bu durumda her bölümde görev alacak işgörenin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. Her bölümün başında yetkili ve sorumlu bir bölüm başkanı bulunur. Muhasebe Müdürü, Halkla İlişkiler Müdürü, Pazarlama Müdürü, Personel Müdürü, Eğitim Müdürü gibi. Her bir bölümde çalışan kişiler, üst yönetime bölüm başkanlarının aracılığıyla bağlanırlar. Bölüm başkanları, bölümleri ile ilgili faaliyetler hakkındaki bilgileri doğrudan üst yönetime raporlar halinde sunarlar. Üst yönetim tarafından alınan kararlar yine bu kişiler vasıtasıyla bölümlerinde ki işgörene iletilir.

Şüphesiz, işletmelerin başarıya ulaşmalarında iyi bir iletişim ağının kurulabilmesi büyük rol oynar.

Beş ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri organizasyonunun başlıca bölümlerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

1- Yönetim Bölümü

Müdür

Müdür Yardımcısı

Muhasebeci

Büro Memurları ve Sekreterler

2- Odalar Bölümü

a- Resepsiyon (Önbüro)

Önbüro Müdürü

Resepsiyon Şefi

Resepsiyon Yardımcısı

Kasa Memuru

Steno-Daktilograf Sekreter

Kontrol Memuru

Fatura Memuru

b- Konsierj (Servis)

Baş Konsierj

Konsierj

Gece Konsierji

Telefon Memuru

Asansörcü

Şoför

Vestiyer

Konsierj Komisi

c- Kat Hizmetleri

Baş Guvernant (Housekeeper)

Erkek ve Kadın Oda Hizmetçileri

Gece Temizlikçileri

3- Yiyecek ve İçecek Bölümü

Yiyecek ve İçecek Müdürü

Banket Müdürü

a- Satın alma

Mubayaa Memuru

Anbar Memuru

b- Mutfak

Baş Aşçı

Aşçı

c- Restoran

Maître d'Hotel

Şef Garsonlar

Komiler

Barmenler

d- Oda Servisi

Şef Garson

Kat Garsonları

4- Personel Bölümü

Personel Müdürü

İşe Alma Yöneticisi

Eğitim Hizmetleri Yöneticisi

Ücret dışı Yardımlar Yöneticisi

5- Satış Bölümü

Satış Müdürü

Reklam-Tanıtma Görevlisi

6- Güvenlik Bölümü

Güvenlik Yöneticisi

Koruma Görevlileri

Gece Bekçileri

Mesai Kontrol Görevlisi
Ekstra Güvenlik Görevlileri

7- Yardımcı Bölümler

a- Yardımcı Gelir Bölümleri (Kuaför-Berber, Kuru
temizleme v.s.)

b- Çamaşırhane

Çamaşırıcı

Ütücü

Kolacı

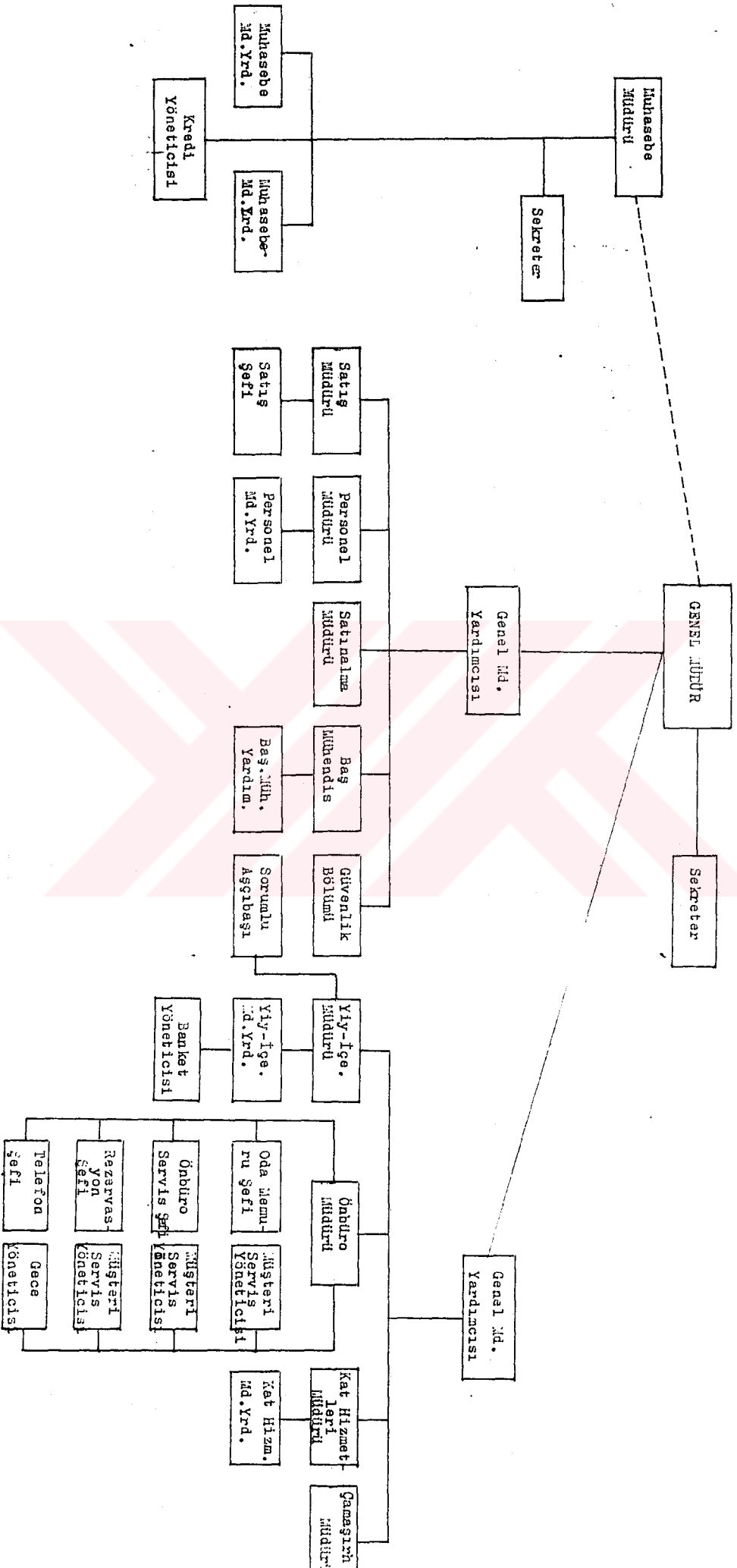
c- Kaloriferci

d- Tamir ve Bakım Servisi

Teknik Elemanlar

Ustalar

Sekil 5: Şirketin Otellinde Organizasyon Şeması



2.2.3.2.2. Seyahat İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Birden fazla işgörenin çalıştığı seyahat acentalarında belirli amaçların, işletme hedeflerinin gerçekleşmesi için kişiler arasında bir iş bölümü yapılır ve bu iş bölümü sonucu bir örgütlenme-organizasyon yapısı ortaya çıkar. Bağımsız, klasik seyahat acentalarında işgören sayılarının fazla olmamasına karşılık (bazen 5 kişi) yapılan işler ve hizmetler çok çeşitlilik arz etmektedir. Seyahat acentalarında organizasyon çok çeşitli hizmetlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü, seyahat acentaları turistlerin yer değiştirmesi için gerekli hizmetlerin sağlanmasında, hizmet veren işletmeler de, tüketiciler arasında bir aracılık, komisyonculuk yapan işletmelerdir. Her işletme kendi büyüklüğüne ve faaliyet çeşitlerine göre bir organizasyon şekli belirleyebilir.

a) Küçük Seyahat Acentaları Organizasyon Yapısı

Bu tip seyahat acentaları, ülkemizde C grubu seyahat acentaları oluşturur. C grubu seyahat acentalarında çalışan işgören sayısı 3 ila 9 arasında değişir. Bu nedenlerden dolayı basit bir organizasyon yapısına sahiptirler. Merkezci bir yönetim vardır.

b) Orta Büyüklükteki S.A'da Organizasyon Yapısı

Bu tip acentalar faaliyetlerin artması, genişlemesi sonucu meydana gelen ve bölümleşmenin olduğu acentalardır. Ülkemizdeki B grubu acentalar örnek olarak verilebilir. Bu seyahat acentalarında işbölümü ve uzmanlaşma görülmektedir. Bu seyahat acentalarında da merkezci bir yönetim görülür (50).

c) Büyük Seyahat Acentalarında Organizasyon Yapısı

Bu tip acentalarda faaliyetler çeşitlenmekte ve personel sayılarında artış görülmektedir. Aynı zamanda merkezci örgüt yapısı yeterli olmamakta, merkezkaç örgü yapısına doğru bir geçiş görülmektedir. Özellikle şubeler şeklinde bölgelere ayrılması merkezden yönetimi oldukça güçleştirmektedir. Merkezkaç organizasyon yapısına sahip üst kademe yöneticileri daha fazla pazarlama faaliyetlerinde bulunmakta, işletme için gerekli olan anlaşmalar yapmakta ve yeni pazarlara girmek için çaba göstermektedir.

Bu tip organizasyon yapısına sahip işletmelerde faaliyetler karmaşıklaştıkça organizasyon yapılarında yeniden düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir.

Bunun yanında işletmelerin üst kademe yöneticilerinin kişilik yapıları yetki devredilmesinde önemli bir unsur oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda Türkiye'deki seyahat işletmelerinin çoğunda yetki devri görülmemekte ve işletme büyüdükçe karmaşık bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır (51). Ülkemizdeki A grubu seyahat acentaları bu tip acentalara örnek verilebilir.

(51) Yonca TOMAÇ, "Seyahat Acentaları", İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.Lisans Tezi, 1987, s.81

2.2.3.3. Yöneltilme

Yönetici, yönetimin başarılı olabilmesi için, personelin yeteneklerinden en yüksek faydayı elde edebilmelidir. Bunun için de, personelin yetenek ve çabalarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir."Yöneltilme kişilere neler yapılması gerektiğini anlatmak ve bunları yapmalarına yardımcı olmaktır. Elemanların yeteneklerini daha iyi hale getirmede yardımcı olma, güdülemeyide içerir."(52) Başka bir deyişle, "yöneltilme fonksiyonunda örgütün amaçlarına ulaşması,işgörenin motive edilmesi,yöneticinin iyi bir lider olması ve örgüt içindeki haberleşme sisteminin etkin kurulması gibi konulara bağlıdır. Bu konulara yeterince ağırlık vermeyen yönetici örgütün başarıya ulaşmasında çeşitli sorunlarla karşılaşacak,emirlerin gereğinin yerine getirilmesinde başarısız olacaktır."(53) İşletmede çalışan personelin neyi nasıl yapacağını bilmesi ve işlerin yerine getirilmesinde sahip olduğu bilgi ve becerilerini etkin bir şekilde ortaya koyabilmesi o işletme yöneticisinin görevini doğru olarak yapmasına bağlıdır. Ayrıca yönetici,personelini iş verimini arttırma yönünde motive edebilmesi için onların kişisel ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir. Yönetici,işinde üstün bir başarı gösteren personeli takdir ederek mükafatlandırmalı,işini gereği gibi yapamayanları işe uygun bir şekilde cezalandırabilmeli,gerekliyorsa işten çıkarabilmelidir.

Turizm işletmesi,diğer endüstri işletmelerine nazaran daha çok ekip çalışmasını gerektirir. Turizm işletme yöneticisi de ekip çalışmasının işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde ne kadar önemli olduğunun farkındadır.

Bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünün verdiği hizmetten memnun olmayan bir müşteri kat hizmetlerinin verdiği hizmet ne kadar iyi olursa olsun,yine tatmin edilememiş olacak ve işletmeden olumsuz düşüncelerle ayrılacaktır. Bu nedenle turizm işletmesi yöneticisi personelin tüm bilgi ve yeteneklerini belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirerek ortak bir davranış biçimini ortaya koymalarını sağlamalıdır. Bunu sağladığı takdirde ekip çalışmasını gerçekleştirecektir. "Ayrıca turizm işletmesi personeline aşılacak olan iyi hizmet görme alışkanlığı,müşterilerle olan ilişkilerde işletmeyi diğerlerine karşı üstün duruma getirecektir."(54)

2.2.3.4. Koordanisyon

Koordinasyon,bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için,amaçlar,faaliyetler,organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır."(55) Başka bir deyişle,yönetimde koordinasyon,işgörenlerin çabalarını birleştirmeyi,süre açısından ayarlamayı,ortak amaca varmak için çabaların birbirini izlemelerini ve bütünleşmelerini sağlayan bir fonksiyondur.

Turizm işletmelerinden özellikle konaklama işletmelerinde bu fonksiyonun önemi daha fazla olmaktadır. Çünkü bu işletmeler gittikçe büyümekte ve aile işletmelerinden zincir işletmeler haline gelmekte ve bünyesindeki birimler çoğalmaktadır. Örneğin,konaklama,yeme-içme,eğlenme,satış gibi birimler bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlı olup,bu birimlerde çalışan personel arasında etkin bir haberleşmeyi işbirliğini ve yardımlaşmayı gerektirir.

(54) Fermani MAVİŞ, a.g.e.,s.60

(55) İsmail EFİL,a.g.e.,s.113

Bu nedenledir ki, bir çok ve çeşitli faaliyetleri birarada gerçekleştirmeye çalışan bu turizm işletmelerinde, farklı bölümlerde yürütülen bu çeşitli faaliyetlerin birbirleriyle uygun ve etkin bir biçimde koordine edilmesi ve herhangi bir faaliyetin bir diğerini aksatmaması gerekir. Zira herhangi bir bölümdeki personelin hatalı bir davranışı, müşterinin işletmeye karşı olumsuz bir tavır içine girmesine neden olacaktır.

2.2.3.5. Denetim

"Denetim işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir."(56)

Yönetici işletmenin faaliyette bulunması ile gerçekleşen sonuçları, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırarak işletme amaçlarının hangi oranlarda gerçekleştirildiği belirler. Şayet belirlenen amaçlardan sapmalar olmuşsa bunun nedenlerini araştırır. Ortaya çıkan olumsuz sapmaların giderilmesi, olumlu sonuçların ise geliştirilerek faaliyetlere devam edilebilmesi için de, gelecek planlara bunları sağlayıcı ilkeler konulur (57).

Turizm işletmelerinde de , önceden belirlenmiş standartlar veya hedefler bulunuyorsa , karşılaştırma yapılarak kontrol sağlanabilir.

Turizm işletme yöneticisinin işletmede kontrol edileceği alanlardan başlıcaları; işgörenlerin kontrolü, hizme-

(56) İsmail EFİL, a.g.e., s.124

(57) Bahar TANER, a.g.e., s.123

tin kalitesinin kontrolü, maliyetlerin kontrolü ve stokların kontrolüdür. Bunların kontrolünün sağlanabilmesi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Turizm işletme yöneticisi de, etkin bir kontrol sağlayabilmek için bu tekniklerden faydalanır.

Bu yönetim fonksiyonlarının önemi zamana göre değişir. İşin yavaş olduğu dönemlerde kontrol önemli görülürken, genişleme sürecinde planlama, karar alma, koordinasyon ve yöneltme önem taşır. Yine alt düzey yönetici için astlarını işe yöneltme, işbirliğini sağlama, bir üstüne raporlar verme işiyle uğraşırken, orta düzey yönetici faaliyetlerini kontrol ve bütçeleme üzerinde yoğunlaştırır.

2.2.3.6. Yönetici Eğitimi

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlardan en sonuncusu olan yönetici eğitimi, işletmelerin değişen günün koşullarına yöneticilerin uyarlanması büyük rol oynar. Yöneticilerin eğitimlerinin işbaşında iken de sürekli sağlanması, işletmelerin amaca ulaşmalarında karşılaşılabilecek güçlükleri çözmeye oldukça önemlidir. Çünkü, işletmelerin başarıya ulaşmalarındaki en önemli faktör yönetici olmasıdır.

Özellikle işletmelerin sayılarının artması, büyümesi, devletin düzenleyicilik ve işletmecilik rollerini kuvvetlendirmesi, çıkan grup ve zümrelerinin çoğalması teknolojinin sürekli ve hızlı bir şekilde gelişmesi gibi nedenler eğitilmiş yöneticiye olan talebi arttırmaktadır(58).

(58) Kemal Tosun, a.g.e., s. 42

Türlü nedenlerle, nicelik ve nitelik bakımından yönetici ihtiyacının ancak yetistirme ile karşılanabileceği bir gerçektir. Yetistirmenin ise bilinen en etkili aracı da eğitimidir.

"Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşam düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı ve hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal bir yaşamı gerçekleştirmenin temel yoludur."(59)

Yönetici eğitimi ise, çok çeşitli faaliyetler topluluğudur. Bu eğitim üniversite düzeyinde kuramsal bilgilerin kişilere verilebilmesi yanında işletmeler tarafından yöneticinin işletme içi veya işletme dışı eğitim programlarına katılımı sağlanarak da verilebilir.

Ayrıca yönetici kendisi yönetim bilgilerini geliştirme, yenilikleri öğrenme yolunda eğitim faaliyetlerinde bulunabilir.

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi için pek çok yöntem kullanılmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemlerinden biri olan "bir üst gözetiminde yetiştirme" yönteminde az sayıda yönetici yetiştirilir. Buna karşılık iş dışı eğitim yöntemlerinden biri olan kurslar çok daha geniş kitleye yararlı olmaktadır.

Turizm işletme yöneticisi, işletmedeki işlerin gerektirdiği teknik, beceri ve özel bilgilere sahip olmalıdır. Oldukça spesifik bir alanı olan turizm işletmelerindeki işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yeterli bilgi ve pratiği olmayan bir yöneticinin işletmeyi yönetmesi

(59) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Arş. Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 15, Esk., 1985, s. 109

güçleşir. Bunun yanısıra iyi bir turizm işletme yöneticisinin genel yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki başarısı yanında turizm ürününün pazarlanması, satışı, yiyecek hazırlama ve servis, otel binasının bakımı, bar hizmetleri, animasyon faaliyetleri gibi konularda da geniş bir bilgiye sahip olması ve bunları başarı ile uygulaması gerekir.

Bir turizm işletme yöneticisinin tüm bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için Üniversite düzeyinde teorik bir eğitimden sonra işletmede yönetim bölümünde staj yapması gerekir. Bu staj önce işletmenin alt düzeyindeki işleri gözlemlemek, gerektiğinde bilfiil çalışmak ile başlar. Daha sonra, yönetim bu staj ile basamaklarına çıkılarak gerçek iş yaşamındaki yönetim problemlerinin görülerek sorunları çözme yollarının öğrenilmesi gerekir.

Böylece yönetici adayı işletmenin çeşitli bölümlerinde deneyim kazanarak bilgi ve pratiğini arttırma imkanı bulur.

6.1. Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Üst düzey yöneticiler sınıfına büyük turizm işletmelerinin genel müdürü, bölüm müdürleri ve yardımcıları girmektedir. Gittikçe karmaşık bir örgüt yapısına sahip olan büyük turizm işletmelerinde yönetimde zorlaşmaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticinin eğitimi büyük önem taşımaktadır.

Üst düzey yöneticilerin eğitimleri için uygulanan programlarda yöneticiye işletme amaç ve hedefleri saptama, sorumluluk yüklenme, işletmede karşılaşılabilecek yönetim problemlerini çözme, özel durumlara göre plan ve proje geliştirme gibi konularda bilgiler verilir.

Üst düzey yöneticilerin temel yönetim bilgilerini yüksek okul düzeyindeki eğitim kurumlarından alması, bunu yönetim bölümünde yapacağı staj ile bütünleştirmesi ve daha sonra işletmelerin uygulayacağı işbaşı ve işdışı eğitim programlarına katılması ile sürekli eğitimi sağlanır. Böylece işletmelerin başka işletmelerden de yönetici transferi yapmasına gerek kalmayacaktır. Oysa yaptığımız anket çalışmasında da turizm işletmelerin büyük bir yüzdesinin başka işletmelerden yönetici temin etme yolunu tercih ettiklerini saptamış bulunuyoruz.

6.2. Orta Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Turizm işletmeleri için orta düzey yöneticiler, örgün eğitim kurumlarından Meslek Yüksek Okullarının Turizm bölümlerinde teorik ve pratik eğitimini alan kişilerdir. Büyük turizm işletmelerinde bölüm şefleri olarak istihdam edilen orta düzey yöneticiler de üst düzey yöneticilerde olduğu gibi işbaşı eğitim programları ve seminerlere katılarak belirli eğitim süreçlerinden geçirilirler.

6.3. Alt Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Nezaretçi düzeyindeki bu kişiler öncelikle turizm işletmeleri için orta öğretim düzeyindeki Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde yetiştirilmektedir. Bu okullarda, turizm işletmelerinde alt düzey işler olarak resepsiyon, servis ve mutfak bölümlerinin her biri için gerekli olan teknik beceri ve bilgiler kişiye hem teorik, hemde uygulama otellerinde pratik olarak verilir.

Konaklama işletmelerinde kat nezaretçileri, telefon operistlerinin şefleri, teknik servis şefi yardımcıları, ikinci ve üçüncü ahçılar olarak nezaretçi tipi yönetici

istihdam edilen bu kişiler, işletmeler tarafından uygulanan işbaşı eğitim programlarında tabii tutulur. Beceri ve yetenekleri küçük gruplara nezaret etmeleri ile gelişir.

Günümüzde turizm işletmelerinin pek çok kişiye istihdam imkanı sağlaması alaycı meslek grubu diye anılan bir grubun işletmelerde büyük oranlarda çalışmasına neden olmaktadır. Mesleki eğitimleri olmayan bu kişiler işbaşı eğitim programlarına katılarak veya kişisel deneyimleri ile alt düzey yönetici pozisyonuna gelebilmekte ve hatta daha üst düzeyde görev alabilmektedirler.

3. TURİZM EĞİTİMİ

3.1. Genel Olarak Eğitimin Tanımı ve Önemi

"Genel olarak eğitim, bireyin grubun veya toplumun beklentilerine uyum sağlayabilmesi için gerekli olan davranış biçimlerini kazanma sürecidir."(60) "Bu açıdan bakıldığında bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denilebilir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını beşleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir."(61)

Eğitim toplumdaki kaynaklanan bir faaliyet olduğu için eğitimin amaçlarını, programlarını, içeriğini ve yöntemlerini belirleyen toplumun ihtiyaçları ve beklentileridir. Bu nedenle farklı toplumlarda farklı eğitim biçimleri ortaya çıktığı gibi, bir toplumda farklı zamanlarda farklı eğitim

(60)Şule ÇETİN, "Turizm Eğitimi ve Turizm Eğitimi Gören Elemanların İstihdam Sorunları", (Y.Lisans Tezi, Çukurova Üniv, Adana, 1987), s.2

(61) Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.110

biçimleri de görülebilmektedir (62).

Eğitim sistemi bir bütünlük içinde örgün ve yaygın eğitim olmak üzere ikiye ayrılır.

Örgün eğitim, yada okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kurumsal niteliklidir. Uzun bir süreyi kapsar. Gütülen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Örgün eğitimle okul çağında bulunan bireye genel eğitim adı altında temel bilgilerin verilmesi ve yeteneklerin kazandırılması amaçlanır. Bu dönemde elde edilen bilgiler ileride mesleğe geçişte doğrudan doğruya mesleki bilgiler şekline dönüşür. Okul çağında hiç kuşkusuz birey sadece belirli konuları bellemekle yetinmez. Bunun dışında bir düşünce ve çalışma yöntemi, davranış, konuşma ve tartışma yeteneği de kazanır (63).

"Yaygın eğitim ise, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve gereksinme duydukları alanlarda yapılan eğitimidir. Bu sistemin öğelerini: Halk eğitimi, yetişkinler eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi oluşturmaktadır." (64)

- Hizmet İçi Eğitim -

İş bölümünün ve ihtisaslaşmanın son derece geliştiği bir çağda insan gücünün, istenen kalifikasyona yalnızca örgün eğitimle kavuşturulacağını ummak hatalıdır. Hangi sektörde olursa olsun, insan gücünü üretken değerini çoğal-

(62) Şule ÇETİN, a.g.e., s.3

(63) Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.111

(64) Necdet HACIOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi, Ders Notları", (Balıkesir, 1989), s.2

lojik gelişimin hızına, insanın geliştirilmesi gereken üretim yeteneklerinin yetişememesi, onun bilimsel ve teknik gelişmeler karşısında yetersizleşmesi sonucunu doğurmaktadır.

Tüm sektörlerde değişen üretim standartlarının gerisinde kalan personel için iki çıkar yol ile karşılaşmaktadır. Birincisi yetersizleşmiş personel yerine yenilerini almak; ikincisi, mevcut personelini yeni üretim ve nitelikler bakımından gelişen standart düzeye erdirtirebilmek için değiştirmektir.

Bu durumda sözü geçen değiştirmede eğitim devreye alınmakta ve bu işlemde araç olarak kullanılmaktadır. Böylece Hizmet İçi Eğitim, bir meslek elemanının, mesleğine girişinden, ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişiklikleri amaçlayan etkinliklerin tümü olmaktadır (67).

3.2. Mesleki Eğitim Ve Özellikleri

Mesleki eğitim, toplumda yaşayan bireylerin belirli bir meslek, bu mesleğe uygun bir eğitim sürecinde yetişmesi ve gelişmesi için uygulanan bir eğitim-öğretim sistemidir. Bu sistemde mesleki eğitim:

- 1- İş için eğitimidir.
- 2- Belirli özel konuların öğretimidir.
- 3- Beceriye gerektiren işler için eğitimidir.
- 4- Üretim için eğitimidir.
- 5- Çalışanların eğitimidir.

(67) A. Hayrettin KALKANDELEN, Sınai ve Kamusal Kurumlaşmalarda Sevk ve İdare, Ankara, 1983, ss.156-157

Meslek eğitimi: Bir toplumdaki bireylerin yaşantılarının sağlanmasında zorunlu olan belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve pratik uygulama yeteneklerini kazandırmak suretiyle birey kabiliyetlerini fiziksel entellektüel, duygusal, sosyal ve ekonomik yönlerden geliştirme sürecidir.

Mesleki Eğitimde:

- 1- Bireyin büyümesi, gelişmesi
- 2- Bireyin belirli bir meslek alanında yetişmesi
- 3- Meslek eşliğine uygun bir eğitim süreci

Mesleki Eğitim Programının Amaçları:

- 1- Bireylerin eğitimini yürütmek
- 2- İş dünyasına bilgili, becerili ve başarılı personel yetiştirmek.

- Mesleki Eğitim Hedefleri -

- 1- İstenilen davranışları geliştirme
- 2- Bilgi öğrenme ortamı sağlama
- 3- Beceriler geliştirme
- 4- Kişileri üretken hale getirme

- Mesleki Eğitimin Özellikleri -

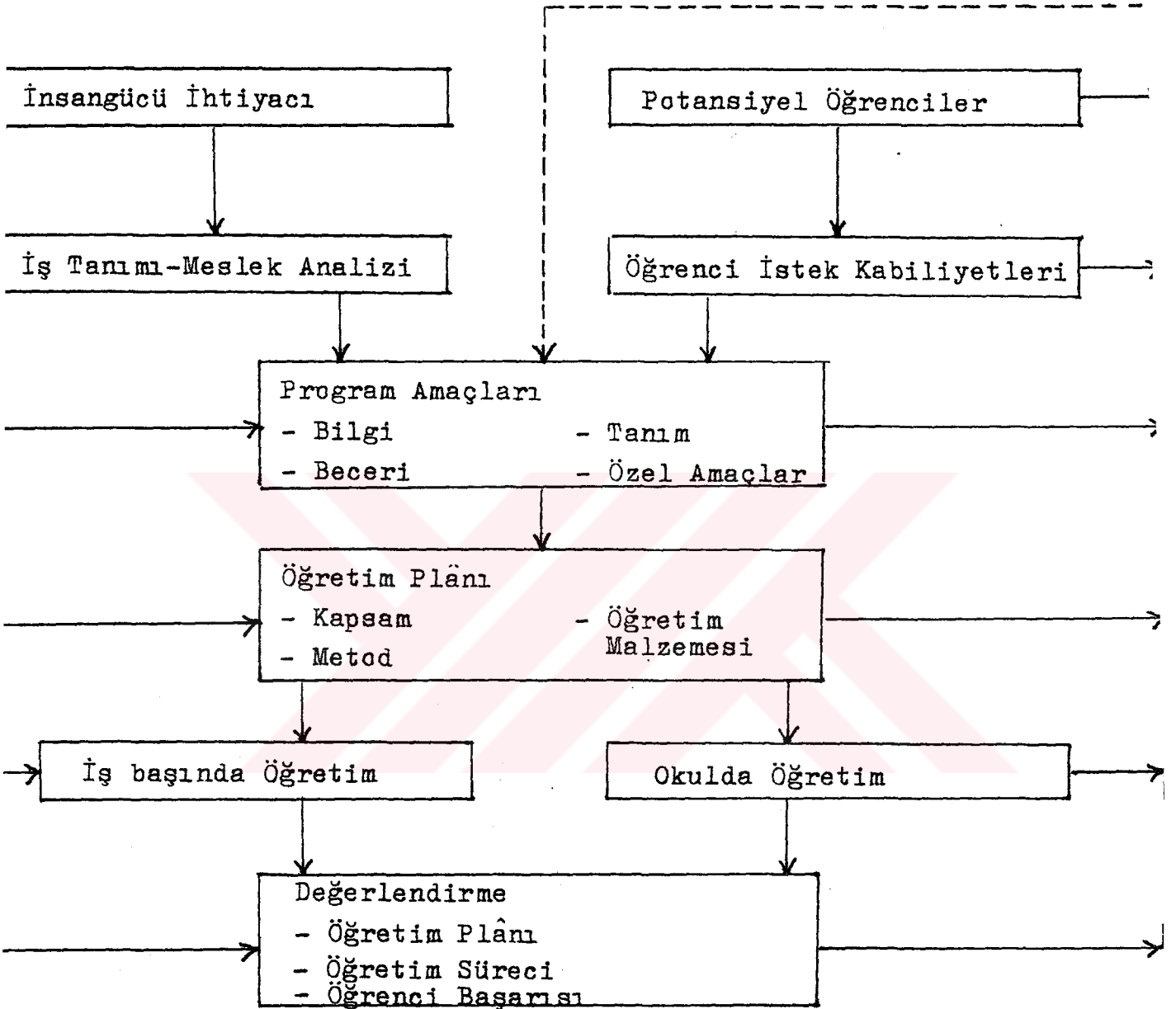
1- Mesleki Eğitim, alışkanlık psikolojisine dayalı olup, yaparak öğrenme esastır.

2- Mesleki eğitimde ucuz maliyetle etkili eğitim sağlayan sosyal verimlilik esastır.

3- Meslekler alanında ki değişmelere göre programla adepte edilerek uygulanması esastır.

4- Değişen sosyo-ekonomik şartlara ve taleplere uyur.

Şekil: 17 Mesleki Eğitim Programlarının Geliştirilmesi



Kaynak: H.Doğan, C.Alkan, İ.Sezgin, Mesleki ve Teknik Öğretim Prensipleri, Ankara, s.15.

5- Mesleki eğitimde öğrenim-öğretim ortamı iş ortamının kendisidir.

6- Mesleki eğitim öğrenciyi bir işte çalışabilecek üretici gücü geliştirince ye kadar devam eder.

7- Mesleki eğitim programlarında yönetim elastiki ve dinamiktir.

8- Mesleki eğitim hayata hazırlayıcı niteliktedir.

Mesleki Eğitim Şekilleri:

- Temel mesleki eğitimi
- İleri mesleki eğitimi
- İntibak eğitimi
- Geliştirme eğitimi
- Teknisyen eğitimi
- Yetişkinler meslek eğitimi
- Program Organizasyonları -

A- Tam zamanlı programlar: Mesleki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında, okullarda

1- Okul ve endüstrinin birlikte uygulandığı programlar,

2- Okul sistemine dayalı programlar.

B- Yarı zamanlı programlar

1- Genel eğitime yönelik programlar

2- Çıracılık eğitim programı

3- Akşam kursları (68).

3.3. Mesleki Turizm Eğitimi

Mesleki turizm eğitimi, turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu araştırma ve planlama çalışmalarını gerçekleştirecek işletmelerin verimliliğini arttıracak ve bu sektörde takip edilebilecek bilimsel metodların ortaya çıkarılması için yapılan mesleki eğitimidir.

Bu tanıma göre, iki çeşit bir turizm eğitim-öğretim politikası saptanmalıdır:

- 1- Akademik üniversite turizm eğitimi
- 2- İşletmeler için mesleki turizm eğitimi

Birincisi; turizm sektörünü, yönlendirici, araştırmacı ve planlayıcı programlar uygulayan bir eğitim-öğretim politikası, ikincisi ise, turizm sektörünü oluşturan değişik işletmeler için personel eğitimidir.

Turizm mesleki eğitimi, turizm işletmelerinin gereksinimi olan teorik, pratik bilgilere sahip personeli yetiştirmek ve personele işini daha iyi yapabilmesi için gerekli bilgileri sistematik olarak kazandıran bir süreçtir. Turizm mesleki eğitimi, turizm işletmelerinin amaçları doğrultusunda, işletmelerinin verimliliğini arttıracak programlarla, bunları uygulayacak personel yetiştirilmesi olarak görülmeye başlanmıştır.

Mesleki Turizm eğitimi, esas olarak kamu yönetiminin görevleri arasında bulunmaktadır. Fakat, turizm endüstrisi özel sektör ağırlıklı geliştiği için bazı ülkelerde (İspanya gibi) mesleki turizm eğitiminde devlet yönlendirici ve özendirici rolü oynamaktadır.

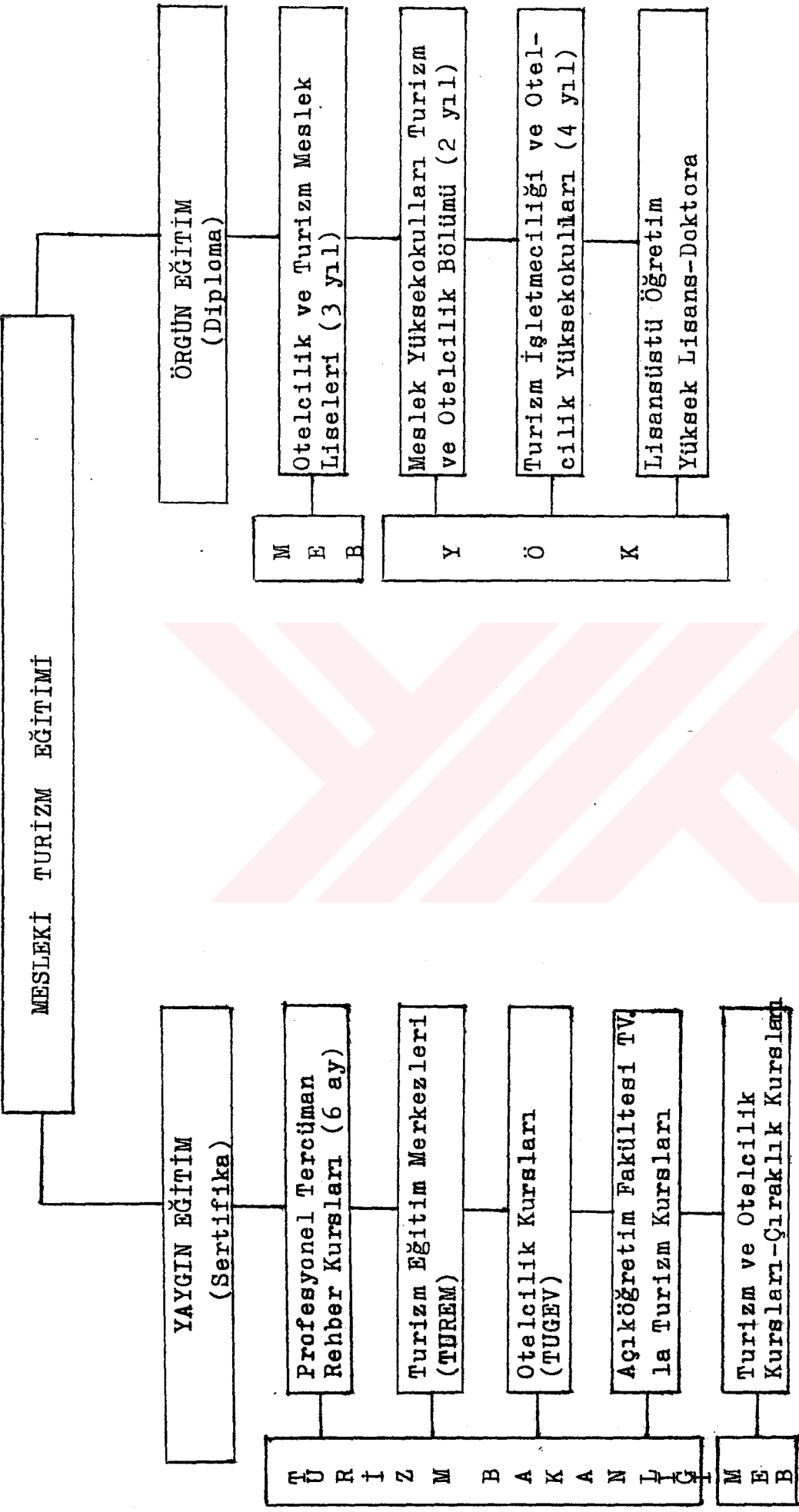
Genel olarak Mesleki Eğitim iki şekilde yürütülmektedir

1- Yaygın Eğitim

2- Örgün Eğitim

Bu iki eğitim şekli detaylı olarak Türkiye'de turizm eğitiminin yapısı başlığı altında incelenecektir.





Kaynak: Necdet HACIOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi", s.7.

3.3.1. Turizm Eğitiminin Önemi

Turizm de bir endüstridir ve bütün endüstriler için geçerli olan işletme kuralları turizm endüstrisi için de aynen geçerlidir. Her endüstri, çeşitli hammaddeleri mamul hale çevirir ve satar. Turizm de doğanın verdiği imkanları hizmetle bütünleştirerek pazarlamaktadır. Dolayısıyla turizm endüstrisinin hammadresi de doğa ve hizmet olmaktadır. İşte bu ikinci hammadde kaynağını yaratmakla personel ve eğitimin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir hizmet endüstrisi özelliğini taşıyan turizmden beklenen ekonomik katkıyı sağlamak büyük ölçüde turisti memnun etmeye bağlıdır. İstenen hizmetin verilebilmesi ise büyük ölçüde turistik tesislerde çalışan personelle doğrudan ilgilidir. Ve turizmden beklenen ekonomik katkıların gerçekleştirilebilmesi için de bu personel eğitilmesi ile halkta oluşturulacak turizm bilinci büyük önem taşımaktadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin mesleki ve teknik bilgi bakımından yetersiz olmaları nedeniyle turistik hizmetleri istenilen kalitede sunamamaları, tur operatörlerini bu ülkelere seyahat düzenlemekte çekimser davranmaya zorlamaktadır. Sert rekabetin cereyan ettiği uluslararası turizm piyasasına standart ve kalite hizmetle girmek, toplum düzeyinde bir turizm bilinci kadar yetenekli ve yeterli düzeyde personelin varlığına, bu hedef ise eğitim ve öğretime bağlıdır.

Hiç kuşkusuz turizm endüstrisinde eğitim ve öğretimin arz ettiği önem, turizmin miktar ve kalite bakımından gelişmesine paralel olarak artacaktır. Nitekim, Turizm Eğitimi son yıllarda ağırlık kazanmış ve sektördeki bu noksanlığı doldurma yolunda önemli adımlar atılmıştır.

Bu başlangıcın sürdürülmesi, hizmet personelinin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi, turizm sektörünün geleceği açısından son derece önem arz etmektedir (69).

1977 yılında da Dünya Turizm Teşkilatı (Organisation Mondiale du Tourisme) "O.M.T" tarafından değişik ülkelerde ulusal turizm yönetim örgütleri nezdinde otellilik endüstrisinin başlıca temel sorunlarını tanımak için yapılan bir anket araştırmasında, "birinci derece önemli sorunun, mesleki eğitim olduğu teknisyen ve yönetici kadroların formasyonu için gittikçe artan ilgiye dikkat çekildiği ortaya konulmuştur." (70)

İşgücünün verimli çalışması bugün ortalama 6.35 milyona mal olan bir otel yatağına, yeterli rantabilite sağlanması, böylece milli ekonominin hızlı kalkınmasına etkin bir katkının sağlanabilmesi için olduğu kadar, insana daha yüksek düzeyde bir yaşam sağlayacak olan gelirlerini çoğaltması, insanın belirli bir fiziki ve zihinsel güçle daha yüksek bir hasıla elde etmesi bakımından son derece önemli bir unsurdur. Turizm mesleklerinde insan gücünün verimi turizm eğitimi zorunlu kılmaktadır (71). Sayılabilecek daha bir çok nedenlerden dolayıdır ki, turizm eğitiminin önemi tartışılmaz.

(69) Zühal ÇETİN, "Türkiye'de Turizm Eğitimi", International Tourism Magazine, Nisan 1990, (Yıl:5, No:53), s.13

(70) O.M.T. Bulletin Technigue, Madrid, November, December 1977, s.3

(71) Boğaziçi Üniversitesi, Turizm Eğitimi Danışma ve Geliştirme Sonuçları, İstanbul, 1987, s.4

3.3.2. Turizm Eğitimi Gerektiren Nedenler

Turizm sektöründe planlama çalışmalarından başlamak üzere, turistik mal ve hizmetlerin müşteriye sunulmasına kadar geçen uzun süreçte en yetkilisinden tabandaki kitleye kadar her kademedeki turizm eğitimi gerektiren bir çok neden vardır.

a) Turizmin bir planlama aşaması vardır. Turizmin ekonomik ve sosyal gelişme ile bağıntılı, düzenli ve sağlıklı bir şekilde gelişmesi turizm sektöründe planlama fonksiyonuna büyük önem kazandırmıştır. Planlama ise son derece ciddi bir eğitimi gerektirir.

b) Turizm endüstrisi, tüm endüstriler içerisinde mütamadı bir işbirliğini gerektiren sektördür. Turizm eğitimi böyle bir işbirliği için gerekli olan bilgi ve tecrübeyi kazandırır.

c) Üretim fonksiyonunun organizasyonunda turizm uzmanlarının önemli bir yeri ve rolü vardır. Bu nedenle büyük sayıda işçi istihdam eden işyerlerinde çalışanların yıllık, haftalık ve geçici tatillerini planlayacak ve organize edecek turizm bilimi uzmanlarını (Tourismolopiste) yetiştirmek için ciddi ve yüksek düzeyde turizm eğitim ve öğretimine ihtiyaç vardır.

d) Turizm sektörünün bir hizmet sektörü olması ve bu nedenle insan gücünün temel faktör özelliği taşıması ve işçilik ücretlerinin turizm işletmelerinde ağırlığı olan bir maliyet elemanı oluşturması turizm eğitimi gerektirir.

e) Turizmle ilgili faaliyetlerde bulunanlara, turizm endüstrisinde karşılaştıkları olayları değerlendirmek, sorunlara objektif çözüm getirmek, sonuçları kontrol etmek

yeteneği kazandırabilmek için turizm eğitimi vazgeçilmez temel bir şarttır.

f) Turizm endüstrisinde güçlü, dinamik bir pazarlama anlayışını benimsemek, uluslararası ilişkilerde Türkiye lehine bir lobi bir kamuoyu oluşturmak, modern tanıtma, halkla ilişkiler ve pazarlamanın ortaya çıkardığı karmaşık sorunlara çözüm getirmek turizm eğitimini gerektirir.

g) Turizm pedagojik bir değere sahip olması turizm eğitimine ihtiyaç gösterir.

h) Turizmin gelişmesi, turizm sektöründe politikaların başarı şansı; geniş ölçüde toplumun sosyal bakımdan modern turizmin ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlıklı olmasına bağlıdır. Turist kabul etmeye hazır bir ortamın oluşması ise turizm eğitimini gerektirir.

ı) Gayri safi milli hasıladaki artışı hızlandırmak hızlı bir ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmek, kişi başına düşen gelir payını arttırmak, geniş ölçüde yatırımların verimli bir şekilde kullanılmasına ve işgücünün verimli çalışmasına verimlilik ise diğer bir çok faktörlerin yanı sıra eğitime bağlı bir sonuçtur (72).

i) Turizm uluslararası piyasada mal ve hizmetler arasında bir kalite savaşıdır. Kalite, toplum düzeyinde yeterli bir turizm şuurunun, sektör düzeyinde de eğitilmiş personel varlığına ihtiyaç göstermektedir.

j) Turizmin insancıl özelliğini arttırmak, turizm eğitimine ihtiyaç gösterir. Sektörde çalışanların, insanlara

(72) Hasan OLALI, Dış Tanıtım ve Turizm, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1983, ss.213-215

eşit hizmet etmek anlayışını, toleranslı bir dünya görüşünü, hayatı bir hizmet olarak kabul etme ilkesini benimsemeleri, turizm eğitimi zorunlu kılmaktadır.

k) Turizmin yaratıcı kaynaklarını korumak, böylece turistik faaliyetlerin çevre kirlenmesine, doğayı tahribe, kültürel kirlenmeye ve kültür tahribine yol açmaması için, her düzeyde ve her kesimde bir turizm eğitiminin yapılması gerekmektedir.

1) Nihayet sosyal ve yönetsel zorunluluklar, sadece dış turizme veya iç turizmin elit sınıfına hizmet eden tesislerde değil, basit tesislerde bile teknik bilgilerin yanı sıra, yönetim fonksiyonu almış insana olan ihtiyacı arttırmaktadır (73).

3.4. Türkiye'de Turizm Eğitiminin Mevcut Durumu

Türkiye'de turizm eğitimi 1953 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın işbirliğiyle Ankara ve İzmir Ticaret liselerinde Turizm Meslek Kurslarının açılmasıyla, bazı turizm derneklerinin de Tercüman Rehberlik Kurslarını düzenlemeleriyle başlamış, 30 yıllık bir dönem içinde de kademeli ve farklı bir eğitim şeklinde gelişme göstermiştir.

Birincisi, toplum düzeyinde turizm eğitimidir. Bu eğitimin amacı, toplumda turizm şuurunu yetiştirmek, turizmin yaratıcı kaynaklarını koruyacak sevgiyi ve anlayışı geliştirmek, turiste karşı eşit ve dürüst hizmet etmenin ahlak ve terbiyesini vermek, gerçek saygıya ve samimi konukseverliğe dayalı bir davranış biçimini oluşturmaktır.

(73) Hasan OLALI, "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı ve Sorunları", Turizm Eğitimi Kongresi'ne Sunulan Tebliğ, İst, 16-17 Etim 1984, ss.16-17

Toplumsal düzeyde turizm eğitiminin amaçları;

- Her dereceli okulların eğitim ve öğretim programlarına turizm konularının eklenmesidir.

- Bu yöntem, 1960'lı yılların ortasında derslerinin Ticaret Liseleri ve Üniversite programlarında, 1970'li yılların sonunda da diğer liselerin eğitim programlarında yer almasıyla gerçekleştirilmiştir.

- Diğer taraftan Bakanlıklar, KİT'ler, TRT, askeri birlikler, yerel idareler, işyerleri dolaylı ve dolaysız ilgileri ölçüsünde turizm eğitim programları düzenlemişlerdir.

İkincisi, meslek formasyonu veren turizm eğitimidir. Bu eğitimin amacı, turizm endüstrisinin ve turizm mesleklerinin değişik faaliyet ve ihtiyaçları için bilgili, becerikli, yetenekli, verimli ve hizmet etmenin ahlaki bir değer taşıdığı bilincine sahip eleman yetiştirmektir (74).

Türkiye'de bu turizm eğitimi, Yüksek Öğrenim, Orta Öğrenim ve kurslar seviyesinde yaygın ve örgün eğitim yoluyla yapılmaktadır.

3.4.1. Yaygın Turizm Eğitimi

Turizm bilincinin ve ekonomisinin halk tabakalarına öğretilmesi, turizm sektöründe mesleki eğitim görmemiş kişilerin sahip oldukları mesleki tecrübelerine çağdaş eğitim-öğretim metodlarıyla bilgi verilmesi şeklinde yapılan eğitim çalışmalarına yaygın turizm eğitimi diyebiliriz.

(74) Hasan OLALI, "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı ve Sorunları", s.15

Yaygın eğitimde amaç geniş halk kitlelerinin belirli konularda eğitilmesidir. Turizm olayı evrensel bir özellik taşımaktadır. Halkın, kendi yörelerini ziyaret eden turistlere karşı davranış şekillerinin, Türk örf ve adetlerinin ve turizmin ekonomik faydalarının öğretilmesi, kısacası halkın turizm bilincinin geliştirilmesi gereklidir. Yaygın turizm eğitimi ile halkta turizm olayına karşı ilgi uyanacak, turizmden ekonomik yararlar anlaşılacak ve dolayısıyla halkın refah düzeyi yükselecektir (75).

Türkiye'nin de özellikle son yıllarda turizmde bir gelişme sürecine girmesi dolayısıyla ortaya çıkan kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasında Kültür ve Turizm Bakanlığınca yaygın eğitim faaliyetlerini üstlenmiş durumdadır. Bakanlık otel, lokanta ve eğlence yerleri personeli için düzenlediği işbaşı eğitim kursları ile sektörde çalışan personelin yetiştirilmesine katkıda bulunurken, TUREM (Turizm Eğitim Merkezleri) kanalıyla açtığı kurslarla sektörün kalifiye eleman ihtiyacını bir ölçüde de olsa gidermeye çalışılmaktadır.

Yaygın eğitim konusunda Bakanlığın faaliyetlerini vermeye çalışırken yine bu konuda TUGEV'in (Turizm Eğitim ve Geliştirme Vakfı) çalışmalarına değinmek zorunluluğunu duyduğumuz bir gerçektir. Çünkü TUGEV gerek yaygın gerekse örgün eğitim faaliyetlerine katkıda bulunurken Türkiye'nin turizm gelişimini sürdürmesine yardımcı olmak amacıyla kurulmuş bir kuruluştur.

- Yaygın Eğitim Yapan Kuruluşlar -

(75) Necdet HACIOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi", s.10

3.4.1.1. Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri Personeli
İşbaşı Eğitim Kursları

Sözkonusu kurslar T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Monitörler kanalıyla otel-lokanta-eğlence yerlerinde çalışan personelin mesleki yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla düzenlenmektedir. Kurs servis, ticari mutfak, resepsiyon ve kat hizmetleri bölümlerini kapsar. Kursların süresi;

- Servis ve ticari mutfak bölümlerinde, 24 işgünü, 64 iş saatidir (60 saat mesleki dersler, 4 saat sınav).

- Resepsiyon ve kat hizmetleri bölümlerinde, 10 işgünü, 34 saattir. (30 saat mesleki dersler, 2 saat genel turizm bilgisi, 2 saat sınav)

Kurslar sabit ve gezici monitörler tarafından, Bakanlıkça hazırlanan müfredat programına göre teorik ve pratik olarak yapılır. Bölge Müdürlüklerinden gelen talep doğrultusunda ve bölgedeki en uygun otelde düzenlenir.

- Kursa Katılabilme ve Devam Şartları -

1- Garsonlar, aşçılar, resepsiyonistler, valeler için:

a- 18 yaşını bitirmiş olmak (Erkek-Kadın)

b- Meslekte en az 6 ay çalışmış olmak ve durumunu müessesesinden veya sendikadan bir belge ile belgelendirmek.

2- Komiler, Aşçı yamakları, bellboylar, kat yardımcıları için:

a- 15 yaşını bitirmiş olmak (Erkek-Kadın)

b- Kursa müracaat ettiği bir sırada bir tesisin

mesleği ile ilgili bölümünde çalışır olmak ve bu durumunu bir belge ile belgelendirmek.

c- Okur-yazar olmak

Kursa aralıksız devam mecburidir. Kurs süresince servis ve ticari mutfak dallarında 2 gün (8 saat), resepsiyon ve kat hizmetleri dallarında 1 gün (4 saat) devam etmeyen kursiyer, sınava girme hakkını kaybeder (76).

3.4.1.2. Turizm Eğitim Merkezleri (TUREM)

1981 tarihinde Turizm Tanıtma Bakanlığının, 265 sayılı Teşkilat Kanununun 8 ve 26. maddelerine dayanarak, Turizm Endüstrisinin çeşitli alanlarında ihtiyaç duyulan personele, faaliyet dallarında formasyon kazandırmak ve en kısa sürede bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla gerekli yerlerde kurduğu Turizm Eğitimi veren merkezlerdir.

TUREM'lerde açılacak kurslar da çok kapsamlı olarak düşünülmüştür: (77)

- a- Konaklama ve Yeme-İçme İşletmeleri Personeli Yetiştirme Eğitim Kursları,
- b- Hizmetiçi Eğitim Kursları,
- c- Profesyonel Turist Rehberliği Kursları,
- d- Enformasyon Memurluğu Kursları,
- e- Bakanlıkça gerekli görülecek diğer kurslar, seminerler ve konferanslar,

(76) Zuhal ÇETİN, "K.T.B.nın İşbaşı Eğitim Programları", Turizm Eğitim Kongresi'ne sunulan tebliğ, İstanbul, 16-17 Etim 1984, s.120

(77) Tekin ERTAN, "TUREM'ler ve Lise Düzeyindeki Turizm Meslek Okulları için Eğitim Moeli", Turizm Eğitim Kongresi'ne sunulan tebliğ, İstanbul, 16-17 Ekim 1984, s.64

f) Meslek monitörleri seminerleri, mihmandarlık seminerleri, kursları.

TUREM'ler Ankara, İzmir, İstanbul, Ürgüp ve Antalya da olmak üzere toplam 5 adettir. Konaklama, Yeme-içme işletmeleri personel yetiştirme kurslarının süresi 8 aydır. Eylül'ün ilk haftası açılır. Nisanın ikinci haftası sonu kapanır. Kurs bölümleri önbüro, salon hizmetleri, kat hizmetleri ve mutfaktır. Kurslara haftada 35 saat ders mecburiyeti vardır. 35 saatin 14 saati yabancı dil, 14 saati mesleki laboratuvar uygulaması ve 7 saati de mesleki ve kültürel teorik dersler.

Kursa katılmak isteyen elemanlarda aranan nitelikler:

1- Erkekler için 17-19, Kızlar için 18-22 yaşları arasında olmak.

2- En az ortaokulu bitirmek.

Uygulama Otelleri:

Ankara-Stad Oteli (Emekli Sandığına ait)

İzmir-Balçova Termal İşletmesi (Özel İdareye ait)

Antalya-Talya Oteli (Özel sektöre ait)

Ürgüp-Turban Ürgüp Motel (T.C.Turizm Bankası A.Ş.'ne ait)

İstanbul-Çeşitli Oteller.

Kurs uygulama imkanlarının kısıtlılığı nedeniyle amacına ulaşamamaktadır. Bu yüzden otel-okul uygulamasına geçilmesi önerilmektedir. Bu konuda Ankara'da otel-okul için yer kamulaştırma çalışmaları sürdürülmektedir.

3.4.1.3. Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV)

Türkiye'deki mevcut turizm potansiyeline turizm ge-

reklerine uygun işlerlik kazandırmak, turizm eğitiminde turizmin geliştirilmesi için gerekli bilimsel araştırmaların yapılmasındaki eksiklikleri gidermek, uzun ve kısa vadeli turizm politikasının oluşturulmasında yardımcı olacak kamu ve özel sektör temsilcileriyle konaklama ve seyahat işletmelerini biraraya getiren organizasyon ve koordinasyonuna katkıda bulunmak, Türkiye'deki turizm alanında bulunan eğitilmiş personel açığını, verdiği eğitici kurs ve seminerlerle kamuoyu eğitiminden, hizmet personeli, yönetici ve eğitimci eğitime kadar turizm sektörünün ihtiyacına uygun eleman yetiştirmek amacıyla kamu ve özel kesim yöneticileri tarafından 1985 tarihinde kurulmuştur (78)

TUGEV, turizmin Türkiye'de potansiyele uygun gelişmesini engelleyen önemli sorunlardan birisinin eğitim olduğu ve turizm alanında güçbirliğin yeterince sağlanamadığı gerçeğinden hareketle kurulmuştur. Kurucu Mütessesebbus Heyet tarafından hazırlanan vakıf senedinde faaliyet programı şöyle açıklanıyor.

"Vakıf amacının gerçekleşmesi için Kültür, Turizm ve Eğitim ile ilgili resmi ve özel kişi kuruluş ve kurumlarla işbirliği ve müşterek çalışmalar yapmaya, yerli ve yabancı uzmanlar ve eğitimcilerle işbirliği içersinde turizm eğitim müesseseleri açmaya ve yönetmeye, kurslar, seminerler sempozyumlar, kongreler gibi amacına yönelik toplantılar düzenlemeye, burslar vermeye, yarışmalar düzenlemeye, ödüller vermeye, sergi, balo ve sair benzer toplantı ve geziler düzenleyerek her türlü basın-yayın ve iletişim araçlarından yararlanarak film, slayt, broşür, bülten, gazete, dergi ve

sair her türlü yayını yaparak amacı doğrultusunda görüşlerini açıklamaya ve Turizm Eğitimi yaygınlaştırmaya, eğitilecek ve eğitilmiş personelin envanterini ve arşivini oluşturmaya bu personele ve turistik tesislere uygulamada da yardımcı olmaya veya tamamının gerçekleştirilmesi için faydalı ve gerekli görülen biçimle faaliyetleri icraya yetkilidir."

Vakfın etkinlik programındaki öncelikle ele alınacak konularda şöyledir:

1- Araştırmalar yapacaktır.

"Türkiye'nin Turizm Politikası", "Turizm sektöründe fiyat analizleri", "Turizmde istihdam", "Turizmde eğitim modeli", "Turizm meyzuatı" bu araştırmalar arasında önceliği alacak konulardır.

2- Bakanlıkla işbirliği yapılacaktır.

Uygulamalı seminerler, koordinasyon toplantıları, monitör yetiştirme çalışmaları, araç-gereç sağlama çalışmaları bu işbirliğini kapsamaktadır.

3- Eğitim çalışmaları yapılacaktır.

Tugev Antalya-Kemer'de Turizm Bakanlığından aldığı 4 yıldızlı bir otel ve uygulama merkezinde 1987 yılından itibaren, yaygın mesleki turizm eğitime başlamıştır. Bu eğitim;

a- Lise mezunu gençlere yönelik otelcilik kursları

b- Sektörün ihtiyacı olan hizmetiçi eğitim kursları şeklinde yürütülmektedir.

TUGEV, Antalya-Kemer'deki Otelcilik ve Turizm Eğitim Merkezi (OTEM) de uzun ve kısa süreli kurslar düzenlenmektedir. Bu kurslar aşağıdaki dallarda yapılmaktadır (79).

- 1- Otelcilik temel kursu (Önbüro, kat, servis, mutfak)
- 2- Otelcilik Tekâmül Kursu
- 3- Yabancı Dil Kursu
- 4- Eğiticilerin Eğitimi
- 5- Geliştirme Seminerleri

Kurslardan mezun olanlara TUGEV sertifikası verilmektedir.

3.4.1.4. Açıköğretim Fakültesi Turizm Eğitim Programı

Devlet Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, TRT ve Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi tarafından ortaklaşa televizyonla "Turizm Eğitim Programı" düzenlenmiştir. Açıköğretim Fakültesi, aşağıda belirtilen branşlarda mesleki eğitim beceri kursu düzenlemiştir.

- Servis ve Bar Hizmetleri
- Kat Hizmetleri
- Mutfak Hizmetleri
- Önbüro Hizmetleri

1989 yılında başlayan Turizm Eğitim Programının amacı: 8.000 kişiye mesleki beceri kazandırmaktır. Eğitim programı, uzaktan öğretim teknolojisi doğrultusunda hazırlanmış teorik ve uygulamalı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısmı ders kitapları ve televizyon programları ile toplam 3 ay devam etmekte bu program sonucu yapılan yazılı sınavda başarılı olanlar, turizm işletmelerinde 2 aylık zorunlu staj yapmaktadırlar. Staj sonunda uygulamalı bir sınav yapılır ve bu sınavda da başarılı olanlara bir sertifika verilmektedir.

Kursa 16-25 yaşları arasında ve en az ortaokul me-

zunu olan adaylar katılabilmektedir (80).

Televizyonla uzaktan turizm eğitimi programı 1991 yılından itibaren sona erdirilmiştir.

3.4.2. Örgün Turizm Eğitimi

Örgün eğitim bir diploma almaya yönelik olarak eğitim-öğretim kurumlarında yapılan eğitim türüdür.

İnsanların hem mesleki bilgi ve beceri kazandıkları hem de bilincine sahip oldukları en önemli eğitim yuvaları okullardır. Okuma ve yazmayı öğrenmekle başlayan okul eğitim süreci insanın bir mesleği icra edebilmesi için gerekli teorik bilgilerin kazanılmasına ve o meslek dalında uzmanlaşılmasına kadar devam eder. Hangi meslek dalında olursa olsun her kademede eleman yetiştirilmesi için ilk önce mesleki eğitim okullarının oluşturulması gerekir.

Türkiye'deki turizm mesleki ve teknik öğretimi de T.C. Yüksek Öğrenim Kurumuna bağlı yüksek okullar ile Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı liseler kanalıyla gerçekleştirilmektedir.

3.4.2.1. Orta Öğretim Düzeyinde

Türkiye'de orta öğretim düzeyindeki Turizm Eğitimi Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde yapılmaktadır. Diğer bir deyimle ülkemizde faaliyet gösteren turistik tesislerde istihdam edilerek vasıflı insan gücü, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde yetiştirilmektedir.

Eğitim süresi genel eğitimin verildiği orta okullardan sonra 3 yıldır. Türkiye'de halen çeşitli illerde toplam 24 lise faaliyet göstermektedir.

Turizm sektörünün, özellikle konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu ve hizmetleri bil fiil yapacak olan alt kademe elemanlarını yetiştirir. Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde üç değişik branşta eğitim verilmektedir. a) Resepsiyon b) Servis c) Mutfak

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde uygulanan Turizm Programlarının amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir (81).

Öğrencilere;

1- Turizmin temel kavramları ile diğer sosyal bilimlerle olan ilişkilerini kavratmak,

2- İnsanları turizm olayına sevk eden sebepleri kavratmak,

3- Turizm işletmeciliğinin mahiyetini, turizm endüstrisinde hizmet üretildiğini ve insan emeğinin en önemli unsuru olduğunu kavratmak,

4- Ananavi Türk misafirperverliği yanında yabancı turistlere hizmeti sunarken; çalışkanlık, temizlik ve doğruluk prensiplerinin uygulanması gerektiğini kavratmak,

5- Turizm işletmelerinde görev alacak personelin nitelikli yetişmesi gerektiğini kavratmak,

6- Türkiye'de turizmin temel meselelerini kavratmaktır.

Tablo 1

1991 Yılı İtibariyle Eğitim Yapan Milli Eğitim Bakanlığına
Bağlı Resmi Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri

1- Adana - Ceyhan	Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
2- Aksaray - Anadolu	" " " " "
3- Ankara - Anadolu	" " " " "
4- Alanya - Anadolu	" " " " "
5- Antalya - Anadolu	" " " " "
6- Aydın - Kuşadası	" " " " "
7- Aydın - Söke	" " " " "
8- Balıkesir - Edremit	" " " " "
9- Bolu	" " " " "
10- Bolu - Anadolu	" " " " "
11- Bolu - Mengen	Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi
12- Bursa	Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
13- Bursa - Anadolu	" " " " "
14- Gaziantep - Anadolu	" " " " "
15- İçel - Anadolu	" " " " "
16- İçel	" " " " "
17- İstanbul - Anadolu	" " " " "
18- Kayseri - Anadolu	" " " " "
19- Muğla-Fethiye-Anadolu	" " " " "
20- Muğla	" " " " "
21- Nevşehir - Anadolu	" " " " "
22- Ordu-Perşembe-Anadolu	" " " " "
23- Rize - Anadolu	" " " " "
24- Tekirdağ - Anadolu	" " " " "
25- Tekirdağ	" " " " "
26- Tokat	" " " " "

Kaynak: Ö.S.Y.S. Klavuzu, 1991

3.4.2.2. Yüksek Öğretim Düzeyinde

Yüksek öğretim düzeyinde örgün turizm mesleki eğitimi 2 değişik düzeyde yapılmaktadır. Bunlardan biri ön lisans eğitimi olarak yüksek öğrenim kurumuna bağlı 2 yıllık Meslek Yüksekokullarında, bir diğeri ise 4 yıllık Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarında yapılmaktadır.

3.4.2.2.1. Ön Lisans Eğitimi

Ön Lisans eğitimi veren Meslek Yüksekokulları, işletme, pazarlama, inşaat, elektrik, turizm v.b. bölümlerden meydana gelmektedir. Türkiye'de hemen her meslek yüksekokulu bünyesinde turizm bölümü oluşturulmuştur. Turizm bölümleri de diğer bölümler gibi hitap ettiği sektöre orta kademe düzeyinde eleman yetiştirmek amacıyla eğitim vermektedirler.

Genel lise eğitiminden sonra ÜSYM sınavıyla öğrenci alınan meslek yüksekokullarında öğrenim süresi 2 yıldır. Meslek Yüksekokulları her ülkenin ihtiyaç duyduğu ve devamlı surette çalıştığı bir yüksek öğrenim biçimidir (82).

İki yıllık Turizm İşletmeciliği Meslek Yüksekokulları da ziyade meslek derslerine ağırlık vermekte olup, sadece temel işletme, matematik derslerine yer verilmiştir. Kültür ve davranış geliştirebilecek seçimli derslere MYO'da rastlanılmamaktadır (83).

Meslek Yüksekokullarının en önemli sorunu, bu okulların fonksiyonlarının tam olarak anlaşılabilmesi, eğitim programlarının otelcilik ve turizm meslek liselerinden pek fark-

(82) Hasan OLALI, Turizm Politikası ve Planlaması, İzmir, 1982, s.265

(83) Meral KORZAY, "Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitim Modeli", Turizm Eğitim Kongresi'nde sunulan tebliğ, İstanbul, 16-17 Ekim 1984, s.82

lı olmamasıdır. Dolayısıyla, öğrenciler ne eğitimi, niçin, ne amaçla göreceklerini bilmemekte ve motive olmamaktadırlar. Türkiye'de yüksek öğretim düzeyinde en kolay, en hızlı açılan okullar Meslek Yüksekokullarıdır.

Turizm alanında personel ihtiyacı şiddetle hissedilmeye başlanınca, üniversitelerde çözüm olarak 2 yıllık Meslek Yüksekokulu açmayı tercih etmişlerdir. Öğrenciler bu okullarda sektörün ihtiyacına göre yetiştirilememektedirler. Dolayısıyla Meslek Yüksekokulu mezunlarının lise öğrencilerinden hiçbir farkı kalmamaktadır. Çünkü Meslek yüksekokullarının uygulama imkanları da bulunmamaktadır. Ancak Uludağ Üniversitesi Bursa Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik programı Marmara Otelciler Birliği ile yaptığı protokol sonucu, arzu edilen entegre uygulamaları eğitim imkânını bulmuştur. Meslek Yüksekokulunun turizmle ilgili tüm dersleri Bursa'da bulunan otel yöneticileri uygulayıcıları tarafından otellerde yapılmaktadır. Ancak bu şekilde gerçekleştirilen eğitim, Meslek Yüksekokulu programlarının amacına uygun bir eğitim şeklini oluşturur (84). Ne varki, bu okulların programlarının şimdiki yapılanmaları ile yaptıkları eğitimin -biriki okul dışında- yeterli olduklarından söz edilemez. Eğer bu okullarda gerekli düzenlemeler yapılırsa, turizm sektörünün ara işgücü gereksinimi büyük oranda ortadan kalkacaktır.

Bu programların iyileştirilebilmesi için neler yapılabilir?

- 1- Öncelikle sayıları azaltılmalıdır.
- 2- Bu programlara uygulamayı iyi bilen öğretim

(84) Necdet HACIOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi", s.25

elemanları sağlanmalıdır.

Otel-okul sistemine geçmeleri sağlanmalıdır.

3- Bu programların açıldığı yada açılacağı yörelerinde turizmin gelişmiş yada gelişme potansiyelinin bulunmasına dikkat edilmelidir.

4- Ön lisans mesleki turizm eğitimi programlarının tümünde yabancı dil hazırlık sınıfı zorunluluğu getirilmelidir.

5- Ön lisans programlarının bir bölümü kuracakları yörenin turizm sektörü yapısına bakılarak konaklama işletmeciliği, sayısı daha az olacak diğer kısmı da seyahat işletmeciliği alanında eğitim yapacak şekilde yapılandırılmalıdır (85).

(85) Beylan ÖZ, "Ülkemizde Turizm Eğitimi Ters Duran Bir Piramit Gibi", *Anatolia Dergisi*, Mayıs 1990 (Yıl:1 Sayı:5), s.26

Tablo 2

Önlisans Düzeyinde Meslek Yüksekokullarının Turizm ve Otelcilik Programlarına 1989 Yılında ÖSYM tarafından Yerleştirilen Öğrenci Sayılarının Okullara Göre Dağılımı

<u>Üniversitesi</u>	<u>M.Y.O./İli</u>	<u>Yerleştirilen Toplu Öğrenci Sayısı</u>
1- Akdeniz	Antalya	119
2- Bilkent	MYO/ Akdeniz	200
3- Boğaziçi	MYO/ İstanbul	55
4- Cumhuriyet	Tokat	37
5- Çukurova	Mersin	85
6- Dokuzeylül	İzmir	100
7- Dokuzeylül	Muğla	56
8- Ege	Çeşme	22
9- Fırat	Elazığ	57
10- Gazi	Bolu	93
11- Hacettepe	Ankara	125
12- İstanbul Sos.Bil.MYO/	İstanbul	44
13- İ.T.Ü	Sakarya	79
14- K.T.Ü	Trabzon	45
15- Marmara	MYO/ İstanbul	42
16- Ondokuz Mayıs	Amasya	79
17- Selçuk	Akşehir	40
18- Selçuk	Beyşehir	40
19- Selçuk	Konya	39
20- Selçuk	Niğde	64
21- Trakya	Edirne	48
22- Uludağ	Balıkesir	78
23- Uludağ	Bursa	39
<u>Toplam 23 Adet</u>		<u>1586</u>

Kaynak: Hacıoğlu Necdet, "Türkiye'de Turizm Eğitimi", s.26

Tablo 3

Türkiye'deki Turizm İşletmeciliği M.Y.O. ları
ve Kontenjanları (1990-91 Öğretim Yılı itibariyle)

<u>Turizm İşletme Bölümü M.Y.O.ları</u>		<u>Kontenjanları</u>
1- Adıyaman	Meslek Yüksek Okulu	30
2- Aksaray	" " "	30
3- Akşehir	" " "	40
4- Ankara	" " "	100
5- Amasya	" " "	40
6- Antalya	" " "	90
7- Balıkesir	" " "	60
8- Beyşehir	" " "	40
9- Bilkent	" " "	300
10- Boğaziçi	" " "	50
11- Bolu	" " "	75
12- Bursa	" " "	40
13- Çeşme	" " "	20
14- Denizli	" " "	30
15- Edirne	" " "	40
16- Elazığ	" " "	40
17- Erzurum	" " "	20
18- Eskişehir	" " "	40
19- İstanbul Sos.Bilimler	" " "	50
20- İzmir	" " "	80
21- Konya Sos.Bilimler	" " "	40
22- Marmara Sos.Bilimler	" " "	60
23- Mersin	" " "	60
24- Muğla	" " "	50
25- Niğde	" " "	50
26- Sakarya	" " "	60
27- Tokat	" " "	30
28- Trabzon	" " "	50

Tablo: 4

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
BALIKESİR MESLEK YÜKSEKOKULU
1991-1992 EĞİTİM-ÖĞRETİM YILI
TURİZM VE OTELCİLİK PROGRAMI DERS PLANI

I.YARIYIL		II.YARIYIL	
<u>DERSLER</u>	<u>T</u>	<u>DERSLER</u>	<u>T</u>
Genel Muhasebe	3	Konaklama Muhasebesi	3
Genel Matematik	2	Servis-I	3
Genel İşletme	3	Kat Hizmetleri	2
Genel Tur.Bilgisi	2	Turizm Ekonomisi	2
Davranış Bilim.Giriş	2	Hukukun Temel Kavram.	2
Daktilografi	2	Otel İşletmeciliği	2
TOPLAM	14	TOPLAM	14
Yabancı Dil	2	Yabancı Dil	2
Atatürk İl.ve İn.Tar.	1	Atatürk İl.ve İn.Tar.	1
Türk Dili	1	Türk Dili	1
Beden Eğitimi	0	Beden Eğitimi	0
TOPLAM	4	TOPLAM	4
III.YARIYIL		IV.YARIYIL	
<u>DERSLER</u>	<u>T</u>	<u>DERSLER</u>	<u>T</u>
Servis-II	3	Ön Büro Yönetimi-II	2
Ön Büro Yönetimi-I	2	İş Huk.İşçi İşv.İliş.	2
Sey.Acen.ve Tur.Ope.	2	Yiy.-İçe.Mal.Kontrolü	3
Turizm İstatistiği	2	Halkla İlişkiler	2
Turizm Pazarlaması	2	Turizmün Güncel Sorunları	2
Beslenme İl.ve Mut.Tek.	3	Bilgi İşlem	2
Staj Denetleme ve Değer.	0	Staj Denetleme ve Değer.	0
TOPLAM	14	TOPLAM	13
YABANCI DİL	2	YABANCI DİL	2
GENEL TOPLAM	16	GENEL TOPLAM	15

3.4.2.2.2. Lisans Eğitimi

" Üniversiteler düzeyindeki turizm eğitiminin amacı, modern turizmin sosyal, ekonomik ve teknik özellikteki karmaşık sorunlarını çözebilecek, teorik ve pratik bilgilerle donatılmış, turizm sektöründe istihdam edilmek üzere yetenekli, yabancı dil bilen ve yüksek düzeyde bilgi, beceri sevk ve idare yeteneği olan, değişik faktörlerin etkinliğini değerlendirerek soyutlama, sentez ve karar verme gücüne sahip elemanların ve yöneticilerinin yetiştirilmesidir." (86)

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından bastırılan "Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı adayları için Üniversiteler, Yükseköğretim Programları ve Meslekler Rehberi (ÖSYM-AGB Yayımlı No:0015, Ankara, Mayıs 1989) adlı kitapta, dört yıllık Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Okullarının amacı şöyle belirtilmektedir. "Turizm İşletmeciliği ve otelcilik programının amacı, çağdaş turizm anlayışına uygun, müşterinin sadece geceyi geçirme değil, başka her türlü ihtiyacını karşılamak üzere çok çeşitli hizmetleri veren modern otel, lokanta vb. turistik yerleri yönetecek personeli yetiştirmektir." Bu sektörde çalışmak isteyenlerin sahip olması gereken niteliklerin de şunlar olduğu anlatılmaktadır." Turizm ve otelcilik sektöründe çalışmak isteyenlerin dinamik ve sosyal yönleri kuvvetli insanlar olmaları gerekir. İnsanlarla iyi iletişim kurabilmek, müşterilerle etkileşimi sürekli olan bir meslek için önemlidir. Kendine güvenen, güçlükler karşısında şaşırmayan, çabuk ve doğru karar verebilen, sabır ve nezaket, anlayışa sahip insanlar bu meslekte başarılı olabirler."

(86) Alp TIMUR, "Lisans Düzeyinde Turizm Eğitiminin Mevcut Durumu", Turizm Eğitimi Geliştirme Danışma Toplantısı'nda sunulan tebliğ, İstanbul, 1987

Bu okulları bitirenlerin ünvanları ve yaptıkları işler de şu şekilde sıralanmaktadır: "Bu programı bitirenler Lisans Diploması alırlar ve Otel Yöneticisi ünvanı ile çalışırlar. Otel Yöneticisi otele gelen müşterilere sadece geceyi geçirecekleri bir oda sağlamaktan değil, aynı zamanda onların yiyip içmeleri ve eğlenmeleri için gerekli koşulları hazırlamaktan da sorumludur. Bugün büyük oteller bir barınak olmanın ötesinde, gidene çok çeşitli sosyal etkinliklerin (nişan, düğün, kongre, konferans, seminer vb.) yapıldığı yerler haline gelmektedir. Otel yöneticisi çeşitli beğenileri olan müşterilere çeşitli hizmetler veren bir otelin işleyişinden sorumludur. Otel yöneticisi, otelin çeşitli hizmet birimlerinde (resepsiyon, restoran, santral, oda servisi, alım-satım vb.) sorumlu kişileri görevlendirir ve bunların çalışmalarını denetler, müşteriye verilecek hizmetlerin çeşidini ve ödenecek ücreti saptar. Hizmetlerin sunulduğunda çıkan sorunları çözmek, müşterilerin şikayetlerini dinleyip, giderici önlemleri almak otel yöneticisinin başlıca görevlerindedir." Bu okullardan mezun olanların çalışma alanları da şöyle belirtilmiştir: "Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik mezunları daha çok otellerde ve turizm sektöründe çalışırlar."

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için Turizm İşletmeciliği ve otelcilik Yüksek okullarının üst düzeyde yönetici yetiştirecek bir program uygulaması ve böyle bir programla yetiştirilen öğrencilerin üstünlüklerinin Yüksek öğretim üst kuruluşlarıınca onaylanması ve sektörece kabul görmesi gerekmektedir (87).

(87) H.Zafer DOĞAN, "Turizm İşletmeciliği Lisans Eğitiminde Aksaklıklar ve Çelişkiler", Örgün Turizm Eğitimi ve Soruları Semineri'nde sunulan tebliğ, Erdek, 1991

Tablo 5

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELÇİLİK YÜKSEKOKULLARI
VE KONTENJANLARI (1990-1991)

<u>ÜNİVERSİTE</u>	<u>TURİZM İŞL.VE OTEL.Y.O</u>	<u>KONTENJANLARI</u>
1- Akdeniz	Antalya	50
2- Bilkent	Ankara	120
3- Çukurova	Mersin	100
4- Dokuzeylül	Aydın	200
5- Erciyes	Nevşehir	100
6- Uludağ	Balıkesir	152
7- Gazi	Ankara M.T.E.F.	100
<u>Toplam</u>	<u>7</u>	<u>822</u>

Tablo 6

Lisans düzeyinde Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarına 1989 yılında ÖSYM tarafından yerleştirilen Öğrenci Sayılarının Okullara Göre Dağılımı

<u>ÜNİVERSİTE</u>	<u>İLİ</u>	<u>YÜKSEKOKUL</u>	<u>YERLEŞTİRİLEN TOP.ÖGR.SAYISI</u>
Akdeniz	Antalya	Tur.İş.ve Otel.Y.O	56
Bilkent	Ankara	" "	138
Çukurova	Mersin	" "	96
Dokueylül	Aydın	" "	218
Erciyes	Nevşehir	" "	103
Uludağ	Balıkesir	" "	163
<u>Toplam</u>	<u>6</u>		<u>774</u>

Lisans düzeyinde eğitim yapan 4 yıllık Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.na giriş koşulları; Üniversite 2.ci basamak sınavına katılmak ve TM (Türkçe-Matematik) testinden yeterli puan almaktır.

Tablo: 7

BALIKESİR TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU
1991-1992 EĞİTİM-ÖĞRETİM YILI DERS PLANI

<u>I.YARIYIL</u>	<u>H.D.S.</u>	<u>II.YARIYIL</u>	<u>H.D.S.</u>
Genel Turizm Bilgisi	2	Servis-Bar	2
Önbüro-Kat Hizmetleri	2	Seyahat Acentacılığı	2
Yabancı Dil	<u>16</u>	Yabancı Dil	<u>16</u>
	20		20
<u>III.YARIYIL</u>		<u>IV.YARIYIL</u>	
Genel İşletme	3	Pazarlama	3
İktisada Giriş	3	Makro İktisat	3
Matematik	2	İstatistik	2
Muhasebe I	2	Muhasebe II	3
Hukukun Temel Kavram.	3	Yönetim-Organizasyon	2
Davranış Bilimleri	2	İş Hukuku	3
Yabancı Dil	<u>5</u>	Yabancı Dil	<u>5</u>
	20		20
<u>V.YARIYIL</u>		<u>VI.YARIYIL</u>	
Uluslararası İktisat	2	Otel İşletmeciliği	2
Personel Yönetimi	2	Turizm Mevzuatı	2
Finansal Yönetim	3	Turizm Pazarlaması	3
Türkiye Ekonomisi	2	Turizm Ekonomisi	2
Türk Vergi Sistemi	2	Konaklama Tes.Muhasebesi	2
I.Yabancı Dil I	3	I.Yabancı Dil II	3
II.Yabancı Dil I	<u>6</u>	II.Yabancı Dil II	<u>6</u>
	20		20
<u>VII.YARIYIL</u>		<u>SEÇİMLİ BÖLÜM</u>	
A) SEYAHAT ACENTACILIĞI KOLU		<u>VIII.YARIYIL</u>	
Turizm Politikası	2	A) SEYAHAT ACENTACILIĞI KOLU	
Halkla İlişkiler	2	Animasyon Teknikleri	3
Bilgisayar I	2	Turizm ve Çevre Sorun.	2
Seyahat İşletmeciliği	2	Bilgisayar II	2
Seyahat Acentaları	3	Rehberlik	2
I.Yabancı Dil I	3	Tur Operatörlüğü	2
II.Yabancı Dil I	<u>6</u>	I.Yabancı Dil II	3
	20	II.Yabancı Dil II	<u>6</u>
			20
B) KONAKLAMA İŞLETMELERİ KOLU		B) KONAKLAMA İŞLETMELERİ KOLU	
Turizm Politikası	2	Animasyon Teknikleri	3
Halkla İlişkiler	2	Turizm ve Çevre Sor.	2
Bilgisayar I	2	Bilgisayar II	2
Önbüro Yönetimi	3	Yiyecek-İçecek Yönetimi	2
Fiziksel Planlama	2	Tur.Yat.Pro.Analizi	2
I.Yabancı Dil I	3	I.Yabancı Dil II	3
II.Yabancı Dil I	<u>6</u>	II.Yabancı Dil II	<u>6</u>
	20		20

3.4.2.2.3. Lisans Üstü Öğretim

Lisans üstü eğitim master ve doktora kademelerini ihtiva etmektedir. Tamamen bilimsel nitelik taşıyan bu eğitim kademesinin düzenlenmesi en yüksek bilimsel kurul olan Üniversitelerarası Kurulun görevidir. Bir üniversitede lisans üstü öğretimin hangi dallarda yapılabileceği üniversitelerarası kurul tarafından tespit edilir (88).

Bir eğitim öğretim programının tam olabilmesi onun işlerlik kazanması o alanda verilen eğitimin büyüklüğüne bağlıdır. Bir meslek programının uygulanması o alandaki yetişmiş eğiticilerin varlığı ile mümkündür. Bu öğretim turizm için gerekli araştırmaları sağlayacağı gibi ihtiyaç duyulan öğretim elemanlarının yetiştirilmesine de hizmet etmiş olacaktırlar.

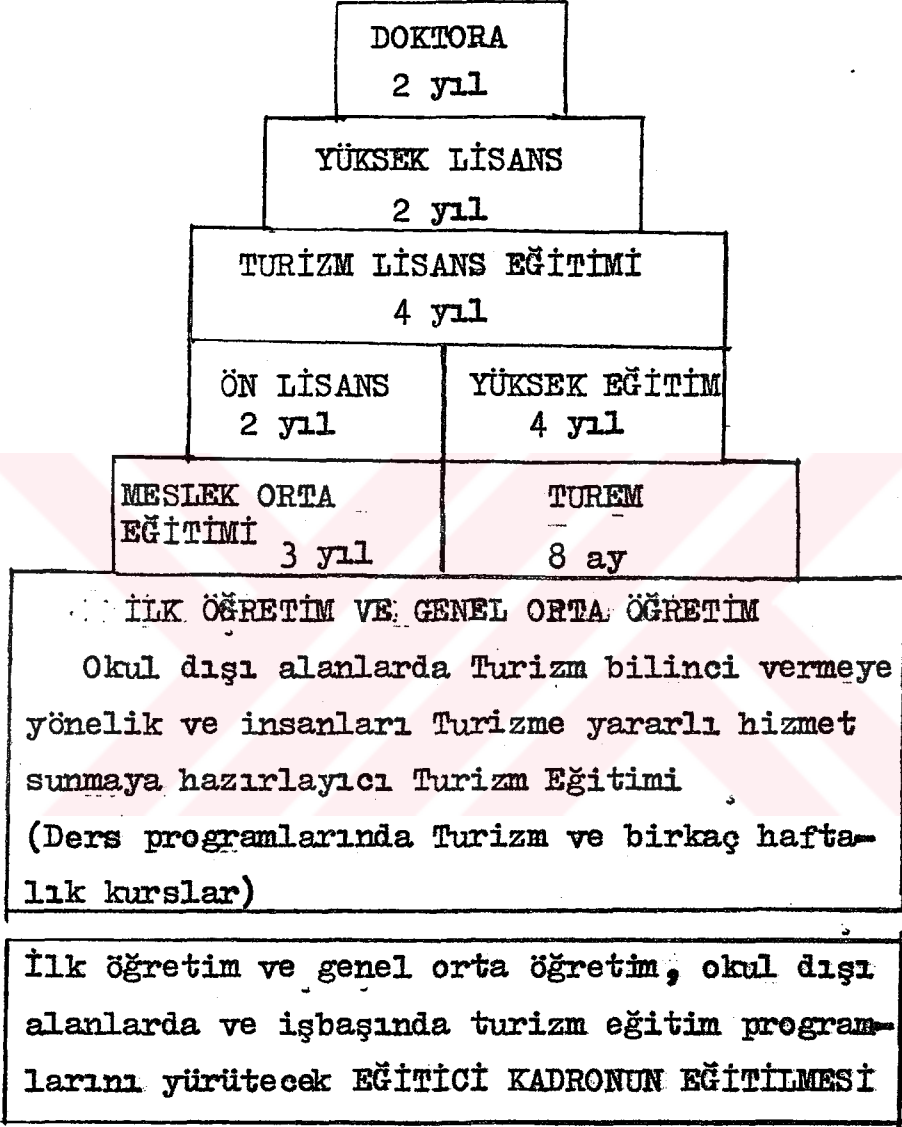
1987 yılına kadar Türkiye'de görülen hatalardan birisi de turizm bilim dalında eğitim veren, eğitici yetiştiren bir kurum olmadığı hâde, Üniversitelerin Turizm bölümlerinin açılması ve sayıca fazla olmasıdır. 1988-1989 öğretim yılından itibaren Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Lisans Programı açılmıştır (89).

(88) Kemal KARHAN, "YÖK'ün Türkiye'de öngördüğü Turizm Eğitimi", Turizm Eğitimi Kongresi'ne sunulan tebliğ, İstanbul, 16-17 Ekim 1984, s.22

(89) Necdet HACIOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi", s.34

3.4.3. Turizm Eğitim Piramidi

Şekil 9: TURİZM EĞİTİM PİRAMİDİ



Kaynak: Hasan OLALI, "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı ve Sorunları", Turizm Eğitim Kongresi'nde sunulan tebliğ, İstanbul, 1984

Yukarıdaki piramidin içinde bulunan örgün eğitim görmesi gereken personeli 100 tam birim üzerinden değer-

lendirirsek, turizm işletmeleri ve kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu personelin yetiştirilmesi için öğrenim düzeylerine göre, yüzde oranları aşağıdaki gibi olmalıdır:

%65 Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde yetiştirilecek

%25 2 yıllık Meslek Yüksekokullarında

%10 4 yıllık Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarında

%1 Lisansüstü-Doktora Enstitülerinde

1980'li yıllardan sonra turizm hareketlerinde ve yatırımlarında görülen hızlı artışlar sonucu eğitim kurumları sayısında da aynı oranda artışlar meydana gelmiştir.

Yıllar itibariyle Örgün Turizm Eğitim Kurumları Sayıları:

	<u>1980</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>
OTMML	8	10	27
MYO	5	10	28
T.i.O.Y.O	3	5	7
Toplam	<u>16</u>	<u>25</u>	<u>62</u>

Son 10 yıl içinde turizm okulları %400 oranında bir sayısal artış göstermiştir. Belgeli turizm yatak kapasitesindeki artış oranı da aynıdır. 1980 yılında 48 bin olan belgeli yatak sayısı 1990 yılında 180 bin dolayındadır.

Türkiye'de şu an 62 adet orta ve Yüksekokul düzeyindeki okullarda toplam 11.250 öğrenci turizm eğitimi görmektedir.

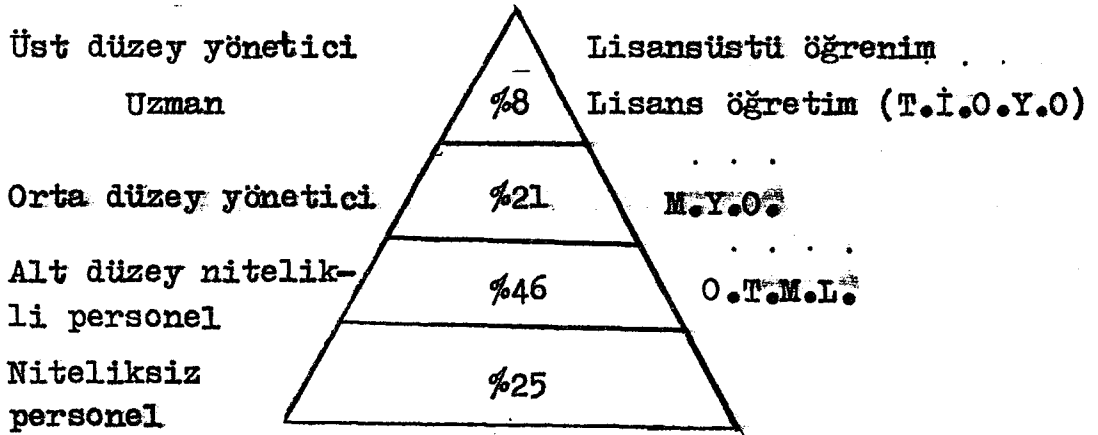
Öğrenci Sayılarının Kurumlara Göre Dağılımı (1990)

<u>Okul Çesidi</u>	<u>Okul Sayısı</u>	<u>Öğrenci Seyısı</u>
O.T.M.L.	26	5.120
M.Y.O.	28	2.970
T.İ.O.Y.O.	7	3.160
<u>Toplam</u>	<u>61</u>	<u>11.250</u>

Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) tarafından yapılan konaklama işletmeleri için eğitim düzeylerine göre hiyerarşik personel ihtiyacının planlaması şöyledir:

I.kademe	: Üst düzey Yönetici-Uzman	%8
II.kademe	: Orta düzey yönetici	%21
III.kademe	: Temel nitelikli personel	%46
IV.kademe	: Niteliksiz personel	%25
		<u>%100</u>

Yukarıda verilen rakamlara göre, turizm işletmelerinin ihtiyaç duyacağı personelin eğitimi için aşağıdaki piramit oluşmaktadır:



"Türkiye'deki mevcut sisteme baktığımızda yetiştirilen eğitilmiş personelin %36'sı alt kademe personeli, %64'ü ise orta ve üst kademe yönetici adaydır. Halbuki yukarıda verilen piramidin oranlarına göre eğitim sistemi tam tersine olmalıdır. Yani personelin %60'ının orta öğretim, %40'ının ise yüksek öğretim kurumlarında yetiştirilmesi gerekir." (90)

"Halbuki Türkiye'de mevcut örgün turizm eğitim sisteminde piramidin şekli bozulmuş, oranlar karmaşık hale gelmiş ve turizm personel eğitimi bir çıkmaza girmiştir." (91) Bu nedenledir ki, herşeyden önce Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu eleman tipleri ve sayıları ortaya çıkarılmalıdır. 1988 yılında 120 bin turizm belgeli yatak vardır. Bu sayı 1990 yılında 150 bin dolayında, 2000 yılında 200 bin dolayında olacaktır. Yatak başına personel ihtiyacı 0,50 ortalama hesaplaması ve 180.000 yeni yatak işletmeye açıldığında 50.000 personele ihtiyaç olacaktır.

Turizm mesleki ve teknik eğitiminde bir sistem kurulmalı ve bu sistemin ilkeleri saptanarak, günün koşullarına göre uygulanmalıdır. Örgün turizm eğitim kurumlarının amaçları, hedefleri açıkça belirtilmelidir. Sebep-Sonuç ilişkisinden hareket edilip, ülkenin ihtiyacı doğrultusunda ve istihdam imkanları dikkate alınarak bir "Mesleki Turizm Eğitim Piramidi" uygulanmalıdır.

Lisans düzeyinde uygulanacak 4 yıllık programlarda işletme, iktisat ve yabancı dil ağırlıklı konular olup, son sınıflarda uzmanlık programları uygulanabilir. Bu programla-

(90) Necdet HACIOĞLU, "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", I. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulan tebliğ, Kuşadası, 16-18 Kasım 1990

(91) Necdet HACIOĞLU, "Mesleki Turizm Eğitiminin Geleceği", International Tourism Magazine, Ağustos, 1989, s.4

rın amacı, ülkenin ve işletmelerin turizm politikası planlanması konusunda çalışacak, bilimsel araştırmalar yapacak ve turizm eğitimcilerinin kaynağını oluşturacaktır.

Orta ve yarı yükseköğretim kurumlarının programları arasında bir koordinasyon bulunmalıdır. Yani Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinin programları ile Meslek Yüksek Okulları programları birbirini takip eder, tamamlar, nitelikte olmalıdır. Her iki eğitim öğretim uygulamalı olmalıdır.

"Türkiye'de, mesleki turizm eğitiminde, alt kademe elemanı yetiştiren kurumlar çoğaltılıp orta ve üst kademe personelinin yetiştirecek eğitim kurumları azaltılmalıdır. Aksi halde turizm eğitimi diplomalı işsiz yetişerek, gelecekte bazı sosyal sorunların çıkmasına zemin hazırlayabilir." (92)

3.4.4. Örgün Turizm Eğitiminin Sorunları

Okullar: Örgün turizm eğitimi verecek kurumlar, Turizm eğitim politikasına göre saptanacak esaslar doğrultusunda açılmalıdır. Sayısal olarak Meslek Liselerine ağırlık verilmelidir. Yükseköğretim kurumlarının sayıları yeterlidir.

Yeni açılacak turizm okullarının yer seçiminde özellikle okulların uygulama alanlarına yani turistik işletmelerin yoğun olduğu merkezlere yakın yerlerde açılması zorunlu olmalıdır.

Okullara Giriş: "Ön lisans ve lisans düzeyindeki yüksek öğrenim kurumlarına alınacak öğrenciler muhakkak ön kayıt sistemi ile seçilerek alınmalıdır. Fiziki görünümleri ve ye-

tenekleri dikkate alınarak bir mülakat sonucu başarılı olanlar turizm yüksekokullarına alınmalıdır."(93) Çünkü bunların çoğu eğitim sırasında verilmesi mümkün olmayan özelliklerdir. Bu nedenle hangi düzeyde olursa olsun turizm eğitimi veren kurumlara alınacak öğrencilerde önceden bu özelliklerin bulunup bulunmadığının saptanması gerekir.

Öte yandan yükseköğretimdeki öğrenci sayıları çok fazladır. Bunlardan Aydın T.İ.O.Y.O. na her yıl 200, Balıkesir T.İ.O.Y.O. na 150 öğrenci almaktadır. Bir kez sektörün bu kadar çok sayıda üst düzey, yöneticiye gereksinimi yoktur. Her yıl yüzlerce mezun verildiğinde sektörün bunların çoğunu kendilerine verilen eğitime uygun düzeylerde istihdam etmesi mümkün olmamaktadır. Ayrıca bu kadar çok sayıda öğrenciye uygun bir eğitimin verilmesi de mümkün değildir. Eğer bu okulların sektöre nitelikli eleman yetiştirmesi isteniyorsa, bu okullara alınacak öğrenci sayısının 75-80'i geçmemesi gerekir (94).

Bizce bu okullara öğrenci alımında yapılması gereken bir diğer uygulama da "Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi mezunlarına 4 yıllık lisans eğitimi için belirli bir not barajı konarak gerektiğinde sınavsız Yükseköğretime girme hakkı verilmelidir (95)". Böylece konaklama işletmelerinde yapılan işler için teknik beceriyi alan bu öğrencilerin sektöre girdikleri zaman ayrıca yapılan işlerin neler olduğu, nasıl yapılması gerektiğini öğrenmesi için fazla bir çaba ve zaman harcamalarına gerek kalmayacaktır.

(93) Necdet HACIOĞLU, "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", s:4

(94) H.Zafer DOĞAN, a.g.e., s.10

(95) Necdet HACIOĞLU, "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", s:4

Eğitim Programları: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek okullarındaki dersler, biriktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin işletme bölümündeki derslerden aşağı düzeyde değildir, aynı ağırlıkta derslerdir, ancak işletmeciliğin turizme uygulanmasıyla ilgilidirler. Fakat bazı dersler vardır ki, Turizm Meslek Liselerinde ve Meslek Yüksekokullarının Turizm bölümlerinde de okutulmaktadır. Örneğin; kat hizmetleri, yemek pişirme, servis esasları gibi dersler uygulamaya yöneliktirler. Ve Meslek Yüksekokulları için uygundur. Ancak, bu derslerin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarında da okutulması bu okullarla Meslek Yüksekokulları arasındaki farkın gözden kaçmasına yol açmakta; T.İ.O.Y.O. nın meslek elemanı yetiştirmeyi amaçladığı şeklindeki yanlış düşüncenin pekişmesine neden olmaktadır. Aslında meslek elemanı yetiştirmek Meslek Yüksekokullarının işlevidir (96). Bu nedendir ki, tüm okulların turizm mesleki eğitim programları yeniden görüşülüp, güncel duruma getirilmelidir. Orta ve yükseköğretim kurumlarının hedefleri tespit edilmelidir. Yani hangi nitelik ve nicelikte personel hangi eğitim kurumunda yetiştirilecektir? Bu tespit yapıldıktan sonra, nasıl bir eğitim-öğretim programı uygulanacaktır? Yetiştirecek kişilere neler öğretilmesi gereklidir? Bir garson veya bir önbüro şefi hangi dersleri alarak, hangi eğitim düzeyinde yetişecektir?

Eğitim Programları Milli Eğitim ve YÖK işbirliği ile Turizm Bakanlığının ve sektör temsilcilerinin de görüşleri alınarak orta ve yükseköğretim mesleki turizm eğitim-öğretim planı hazırlamalı ve Mesleki turizm eğitiminin asgari şartları acilen saptanmalıdır.

Ders programlarıyla ilgili önemli bir aksaklık da, turizmin oldukça kapsamlı bir alan olmasıyla ve çeşitli uzmanlık alanlarını içermesiyle ilgilidir. Turizm alanında çalışacak yöneticilerin de bu değişik uzmanlık alanlarının yönetim sorunları konusunda uzmanlaşmaları gerekmektedir. Ancak bu yıl yapılan hatanın farkına varılmış ve belli bir elastikiyet sağlanarak her okulun kendi ders programında değişiklik yapması imkanı sağlanmıştır.

Eğiticiler: "Turizm sektörü sürekli değişiklik ve yenilikleri yaşayan oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Turizm eğitimcilerinin de sektördeki bu değişiklik ve yenilikleri çok yakından takip edebilmelidirler. Eğiticilerin bu formasyonu alabilmeleri için ise şu önlemler alınabilir." (97)

- Turizm Meslek derslerini verecek tüm öğretmenlerin bir yabancı dil bilmeleri sağlanmalıdır.

- Belirli sürelerde yabancı turizm okullarına gönderilerek eğitim-öğretim açısından bilgi ve görgüleri arttırılabilir.

- Okulların tatile girdiği yaz aylarında turizm işletmelerinde danışman olarak görev yapmaları için yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Böylece, uygulamalı eğitim güncel olarak süreklilik arz edecektir. Eğitici, hem işletmeye, hem okuluna, hem kendisine yararlı olacaktır.

Koordinasyon: Turizm sektörü ile turizm eğitimi veren kuruluşlar arasında hukuki çerçevede etkin bir işbirliği ve organik bağ kurulmamıştır. Yasal dayanağı olmayan, karşılıklı iyi niyete ve kişisel çabalara dayanan yetersiz bir işbirliği; ortak hedefe dönük fonksiyonların gerçekleşmesine,

mevcut fiziksel ve beşeri kaynaklardan rasyonel bir şekilde yararlanılmasına engel olmaktadır. İşbirliğinin sağlanması amacıyla; tüm konularda yasal yetkilerle donatılmış "Turizm Eğitimi Koordinasyon ve Yürütme Kurulu" teşkil edilmelidir (98).

Staj-Uygulama: Turizm eğitimi gören her öğrenci için staj-uygulama ileride mesleki yaşamlarına hazırlanmaları açısından çok önemlidir. Tabii ki, bu stajlar her bir örgün eğitim kurumunun amaçları doğrultusunda olmalıdır. Yani T.İ.O.Y.O. ile M.Y.O. ve Meslek Liseleri öğrencilerinin yapacakları stajlar farklı olmalıdır. Nevarki, Türkiye'de bu üç okulun öğrencilerine de öncelikle alt düzeyde temel nitelikteki işlerde staj yaptırılmaktadır. Oysa bu tip stajlar eğitim piramidinde de belirttiğimiz gibi Meslek liseleri için uygundur. M.Y.O. öğrencileri için ise, orta düzeyde yani bir bölüm şefinin yanında staj yapmaları uygundur. T.İ.O.Y.O. öğrencilerinin de üst yönetim düzeyinde staj yapmaları gerekir. Çünkü, bu öğrenciler gelecekte turizm kuruluşlarında üst düzey yönetici olmaları amacıyla yetiştirilmektedir. Özellikle de turizm işletmelerinin giderek zincir işletmeler şeklinde büyüyüp gelişmeleri karmaşık bir yönetim yapısına sahip olmaları nedeniyle bu öğrencilerin üst yönetim için gerekli becerileri almaları gerekir. Bu öğrencilerin ileride iyi bir yönetici olabilmelerinde alt düzeydeki temel işleri bilfiil yapmış olmaları gerekmez. Bu işlerin standartlarını bilmeleri ve uygulamaları izlemeleri yeterli olacaktır. Ki, zaten bu öğrenciler bir yöneticinin yanında staj yaptıkları takdirde alt düzeydeki işleri de gözleme imkanı bulmuş olacak ve o bölümlerdeki problemlerin çözümü

için nasıl düşünmesi, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda çeşitli çözüm yollarıda üretebilecektir.

Yukarıda olması gerektiği gibi açıklamaya çalıştığımız stajlar ne yazık ki, Türkiye'de bir çok turizm işletmecisi tarafından benimsenmiş değildir. Bu işletmeler öğrencileri daha çok ucuz işgücü olarak istihdam etmekte ve işletmede bu öğrencileri istedikleri işte ve düzeyde çalıştırmaktadırlar.

"Stajyer sorununun çözümü için eğitim kurumları ve sektör temsilcilerinin bir araya gelmesiyle oluşturulacak bir Turizm Mesleki Eğitim Staj Komitesinin açılan kurulması çok yararlı olacaktır. Böylece stajyerlerin çalışma ve ücret gibi sorunları çözümlenebilecektir." (99)

Eğitilmiş Personelin Yasal Himaye Altına Alınması:

Turizm Meslekleri, bu mesleklerin değişik kademelelerinde çalışma hakkı, ünvan kullanma kanuni himaye altına alınmadıkça, haksız rekabet şartlarında istihdam önlenmedikçe yetenekli eğitilmiş, personeli sektörde sürekli tutmak mümkün olmamaktadır.

Bu nedenle, turizm işletmelerinde çalışacak personelin belirli bir yüzdesinin çalışacağı düzeye uygun turizm meslek formasyonu almış olması zorunluluğu getirilmelidir

Olanaklar (Araç, Gereç, Bina v.b):

Mesleki Turizm eğitimi veren okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yeterli fiziksel imkanlara sahip

(99) Necdet HACIOĞLU, "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", s.6

değildir. Bunların sadece birkaçı uygulama oteline sahiptir. Meslek Liseleri ile M.Y.O.larının temel nitelikli personel ve orta düzey yönetici yetiştirme amacını gerçekleştirebilmeleri ve bu amaç doğrultusunda vasıflı eleman yetiştirmeleri için bir uygulama otelleri olmalı yada bu okulların uygulama yapabilme imkanı olabilecek turizm merkezlerinde kurulmaları gerekir. T.İ.O.Y.O. ise öğrencilerin yönetim uygulamaları yaptırabilecekleri tesislere veya laboratuvarlara sahip değildirler. Yönetim sorunlarının tartışılıp izlenebileceği video sistemi, karar verme sorunlarında bilgisayarla öğretim, mesleki derslerle ilgili yönetim uygulamalarının yapılabileceği labratuvarların olması gerekir. Bu araçların ve tesislerin sağlanması halinde bu okullardaki eğitimin kalitesi de yüksek olacaktır.

Mezunlar: 1988 yılı sonu itibariyle orta ve yüksek öğretim turizm okulu mezun sayısı 7710'dur. Bu sayının 1990 yılı sonu itibariyle 9500 olması tahmin edilmektedir. 1990 yılından itibaren örgün turizm eğitimi veren okullardan yaklaşık her yıl 2700 kişi mezun olacaktır. 4 yıllık T.İ.O.Y.O.nı bitirenlerin sayısı yaklaşık 3.000 kişidir. Fakat bu mezunların bir çoğu yukarıda belirtmeye çalıştığımız sorunlar neticesinde sektörden uzaklaşmaktadırlar. Buda kaynakların ve kapasitenin israfına neden olmaktadır. Bunu gidermek için;

a- Turizm İşletmeciliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi,

b- Belgeli turizm işletmelerinde %10 oranında turizm yüksekokulu mezunu çalıştırma zorunluluğunun getirilmesi, Seyahat Acentalarında olduğu gibi.

c- Mezunların belirli bir yarışma sınavından geçiri-

lerek, kendilerine meslek icra sertifikası verilmesi,

d- Turizm işletmelerinde çalışan personelin niteliklerinin kanun veya yönetmelikle saptanması,

e- Turizm işletmeleri, yüksekokullarda öğrenim gören genç turizmci adaylarına Turizm Bursu adı altında burslar verip gençleri işletmelere ve mesleğe teşvik etmesi gerekir.

Tablo 8

RESMİ ÖRGÜN TURİZM OKULLARINDAN MEZUN
OLANLARIN SAYILARI

Öğretim	Otelcilik Liselerinden	2 yıllık M.Y.O.Turizm Bölümü	4.yıllık T.İ.O.Y.O	Gen.Top.
1982-1983 yılına kadar	2189	79	1269	3537
1982-1983	332	126	127	585
1983-1984	437	257	150	875
1984-1985	477	241	181	868
1985-1986	564	354	237	1155
1986-1987	690	415	383	690
TOPLAM	4689	1057	1964	7710

NOT: Turizm ve Ticaret Yükseköğretmen Okulu bugünkü adıyla M.E.F.(Mesleki Eğitim Fakültesi) Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü mezunları dahil edilmemiştir.

Kaynak: M.E.B. ve ÖSYM istatistikleri

3.4.5. Turizm Sektöründe Turizm Eğitimi Görmüş
Yöneticiye Olan Talebi Arttıran Nedenler:

a- Yabancı turistlerin Türkiye'ye olan taleplerinin artmasıyla turistik yatak kapasitesinin artması ve sektörde hizmet veren tesislerin sayısal çoğalmaları,

b- Ülkemizde klasik otellerin sayılarının artması yanında daha büyük otel işletmelerinin açılması, böylece organizasyonu daha büyük geniş tesislerin kurulması, ayrıca klasik otel işletmeciliğinin yanısıra Club türü tatil köyü konaklama türlerinin gelişmesi. Bu belirtilen her iki büyük gelişmede yoğun bir uzmanlaşmayı gerektirir.

Artık yönetimin yer (mülkiyet) ve aile ilişkilerinden çok yönetsel yetenek ve beceriye sahip saf (maaşlı, profesyonel) yöneticiler devri gerçekleşmektedir. Böylece turizm yöneticiliği mesleği ortaya çıkma aşamasında ilk gelişmeleri kaydetmiştir.

c- Turizm sektöründen gelir elde edecek çıkar grup ve zümrelerinin artması özellikle son yıllarda gerek yabancı yatırımların gerekse ulusal yatırımlarının, yatak doluluk oranlarının yüksek olması nedeniyle, Türkiye'ye yatırım yapmanın kârlı olduğunu anlamaları.

d) Yöneticilik mesleğinin başarılı olabilmesi bazı bilim kollarıyla yakından ilgilidir ve bu bilgilerin başarılı bir biçimde uygulanması zorunludur. Bu bilim kollarının başlıcaları, Matematik, İstatistik, Muhasebe, İktisat, Hukuk, Psikoloji ve Sosyoloji gibidir. Bu bilim kollarıyla diğer bilgileri edinmiş ve işletmenin çevresiyle uyumu gerçekleştirmek üzere uygulayabilecek yöneticilere olan talebi şiddetlendirmektedir.

e- Dünyada son yıllarda ulaştırma ve kominikasyon alanındaki gelişmeler baş döndürücüdür. Özellikle turizm işletmelerinde katalizör etkisi gören ulaştırma ve kominikasyon alanındaki gelişmelere ayak uydurulabilmesi bir turizm işletmesinin sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemlidir. Bu faktörde eğitilmiş yöneticilerin dünyadaki teknolojik gelişmeleri izleyebilme şanslarının yüksek olması.

f) Turistik işletmelerde tüketicilerin daha iyi ve kaliteli hizmet talep etmeleri.

g) Yeni satış ve promosyon tekniklerinin ortaya çıkışıyla rekabetin hızla artması.

h) Eğitim görmüş alt kademe personelin artması.

ı) Turizm işletmeciliğinin uzmanlık gerektirmesi.

i) Turizm işletmelerinin çok sayıda sosyal-ekonomik çevre ile ilişkisi olması eğitilmiş yöneticilere olan talebi arttırmaktadır.

II.BÖLÜM

U Y G U L A M A

4. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Mezunları ile Sektör Nezdinde Yapılan Anketlerin Değerlendirilmesi

4.1. Araştırmanın Amacı:

Her geçen gün biraz daha büyüyüp gelişen turizm endüstrisinden beklenen ekonomik katkının sağlanabilmesi bir çok etkene bağlıdır. Bunlardan birisi de turizm işletmelerinin yönetimidir. Turizm, hizmetlerinin çeşitliliği yönünden önemli bir endüstridir ve diğer endüstri dallarında bulunmayan bir çok özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde eğitilmiş, bilgili profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle oluşturduğumuz anket çalışmasını Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksekokulu mezunları ile konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticileri üzerinde yaptık.

Araştırmamızın amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Turizm işletmelerinde üst düzey için uyguladıkları personel politikasını, mevcut yöneticilerin eğitimlerini, özelliklerini, 4 yıllık T.İ.O.Y.O.ları ile bu okul mezunları hakkındaki görüş ve düşüncelerinin neler olduğunu saptamak,

- Üst düzey yönetici olarak yetiştirilen T.İ.O.Y.O. mezunlarının gerçekte turizm işletmelerinde hangi düzeyde istihdam edildiklerini ve bu kişilerin aldıkları eğitimi de-

gerlendirişlerini, okul ve sektörden beklentilerini ortaya koymak.

4.2. Araştırmanın Kapsamı:

Anket uygulaması, seyahat acentalarının İstanbul ilinde yoğunlaşması nedeniyle A ve B grubu seyahat acentaları ile beş ve dört yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Yine İstanbul ilinde çeşitli turizm işletmelerinde çalışan Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksekokulu mezunları uygulama için seçilmiştir.

Anket formu seyahat acentalarındaki yönetici düzeyindeki kişi tarafından yanıtlanmak üzere 1 adet, beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin sayıca az oluşları ve işletmede departmanlara bölünme çok olduğundan, her bir konaklama işletmesine bir işletme müdürü veya genel müdür, iki de departman müdürleri tarafından yanıtlanmak üzere toplam üç adet anket formu postalanmıştır.

40 konaklama işletmesine gönderilen 120 anket formundan 41'i ve 100 T.İ.O.Y.O. mezunlarına gönderilen 100 anket formundan da 50'si yanıtlanarak tarafımıza gönderilmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır.

Toplam 320 anket formunun yollandığı ve 144 anket formunun da geri geldiği düşünüldüğünde, araştırmaya katılma oranının % 45 olduğunu belirtebiliriz.

4.3. Araştırmanın Yöntemi:

Anket sorularını belirlerken öncelikle anket yapılmadan önce araştırma konumuz ile ilgili sorunlar belirlenmiş, gerekli incelemeler yapılmış ve anket soruları bu sorunlara istinaden hazırlanmıştır.

Anket çalışmamızı yanıt verme özelliklerine göre üç soru tipi belirleyerek oluşturduk. Bunlar "önem sırasına göre sıralama, çoktan seçmeli ve doldurmalı" soru tipleridir.

Önem sırasına göre sıralama yapılmasının istenildiği sorularda, ankete katılanların soruda belirtilen seçenekleri kendi aralarında seçenek sayısı kadar birden başlamak suretiyle sıralaması istenmiştir. Böylece belirtilen seçeneklerden hangisinin anketi yanıtlayanlar tarafından en önemli görüldüğünün belirlenebilmesi için (X) toplam puanının hesap edilmesi yoluna gidilmiştir. Bunun bulunabilmesi için ise, örneğin; beş seçenekli bir soruda önce seçeneklere 1'den 5'e kadar numara verilmiş ve bir alt satırda da anketi yanıtlayanların birinci tercihi için 4, ikinci tercihi için 3, üçüncü tercihi için 2, dördüncü tercihi için 1 ve beşinci tercihi için 0 değerleri (katsayıları) verilmiştir. Başka bir deyişle, (X) toplam puan, belirli bir seçeneğe farklı tercih yapanların, bu seçeneğe verdikleri önemi yada önem derecesini göstermek için hesaplanmıştır.

Konaklama ve Seyahat işletmelerinde yönetici profilini belirleme anketinde Soru 1, işletmelerin kimliklerini belirleyici olduğundan anketin değerlendirilmesine Soru 2'den başlanılmıştır.

4.4. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Mezunları için Düzenlenen Anketin Sonuçları ve
Değerlendirmesi

Soru 1: Çalıştığınız İşyeri Aşağıdakilerden Hangisidir?

Tablo 9

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. (Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu)* Mezunlarının Çalıştıkları
İşyeri Türleri

İşletme Türü ve Sınıfı	T.İ.O.Y.O.Mezun Sayısı	%
Konaklama İşletmesi		
5 yıldızlı otel	21	42
4 yıldızlı otel	8	16
3 yıldızlı otel	7	14
Seyahat Acentası	4	8
Diğerleri	10	20
TOPLAM	50	100

Anketimize katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 42'si 5 yıldızlı, % 16'sı 4 yıldızlı ve % 14'ü 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Anketin, % 8'i seyahat acentalarında çalışan T.İ.O.Y.O. mezunları tarafından cevaplanmıştır. % 20'si ise, diğer işyerlerinde çalışmaktadır. Genellikle belirttikleri turistik lokantalar ile özel müşavirlik bürolarıdır.

* Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ifadesi daha sonraki kullanımlarda T.İ.O.Y.O. şeklinde kısaltılmış olarak kullanılacaktır.

Soru 2: İşletmedeki Göreviniz

Tablo 10

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının İşletmedeki Görevleri

Görevler	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
İşletme Müdürü	4	8
Önbüro Müdürü	6	12
Resepsiyonist	13	26
Kat Görevlisi	4	8
Garson	5	10
Muhasebeci	4	8
Yiyecek-İçecek Müdürü	1	2
Halkla İlişkiler Sorumlusu	1	2
Satınalma Görevlisi	2	4
TOPLAM	50	100

T.İ.O.Y.O. Mezunlarına yönelik anket, özellikle İstanbul'da değişik işletmelerde çalışan 100 mezuna gönderilmiş, 50 mezundan cevap gelmiştir.

Turizm işletmelerinde personel devir hızının yüksek oluşunu gönderdiğimiz anketlerin % 50'sinin geriye iade olmasından da anlayabiliriz. Çünkü, anketleri postalamadan 1 ay önce T.İ.O.Y.O. mezunlarından ankete dahil edeceğimiz kişilerin adresleri bizzat temin edilmiş ve gönderilmiştir. Ancak bu kişilerin işten çıkma veya çıkarılma nedeniyle anketimiz ellerine ulaşamamıştır. Tabii ki, bunda 1990 yılında yaşadığımız Körfez Krizinin turizm işletmelerini olumsuz

yönde etkilemesi ve birçok işletmenin personelini işten çıkarmak zorunda kalması etkili olmuştur.

Yukarıdaki tabloda da görüleceği gibi anketimize katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 26'sı resepsiyonist, % 12'si önbüro müdürü olarak görev yapmaktadır. Dikkatimizi çeken ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 10'unun işletmelerde garson olarak çalışmakta olduğudur. Oysa ki, T.İ.O.Y.O. ları sektöre üst düzey personel yetiştirmektedir. Yine anketimiz 4 kişi işletme müdürü, 4 kişi kat görevlisi, 4 kişi muhasebeci (oranları % 8'dir) tarafından yanıtlanmıştır. Anketimize 1 yiyecek-ıçecek müdürü, 1 halkla ilişkiler sorumlusu, 2 satınalma görevlisi katılmıştır.

Soru 3: Bulduğunuz bu göreve nasıl geldiniz?

Tablo 11

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Buldukları Göreve Geliş Şekilleri

Geliş Şekilleri	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
Tanıdık-akraba desteğiyle	10	19,6
T.İ.O.Y.O. mezunu olmaları nedeniyle	12	23,6
İşletme içinde gösterdikleri özel başarı sonucu	17	33,3
Kıdem, eskilik durumuna göre yükselme yoluyla	2	3,9
Diğerleri	10	19,6
TOPLAM	51	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 33,3'ünün buldukları düzeye gelmede işletme içinde gösterdikleri özel başarı faktörü etkili olmaktadır. Daha sonra ise % 23,6 ile T.İ.O.Y.O. mezunu olmaları önem taşımaktadır. Bu iki faktörü birbirine bağlayarak şöyle diyebiliriz. 4 yıllık teoriyi alan bu kişiler sektörde çalışmaya başladıktan sonrada daha bilinçli ve dinamik kişiler olarak işletmede kendilerini ispatlamakta ve gösterdikleri başarı ile de işletme içerisinde daha iyi düzeylere gelebilmektedir. Elbette ki, bu sonuç T.İ.O.Y.O. mezunları için özlenen, beklenen bir durumdur.

Yukarıdaki tabloda da görüleceği gibi % 19,6'sı çalıştıkları işletmeye tanıdık-akraba desteğiyle girmişlerdir. Yine % 19,6'sı da diğer faktörler neticesinde işletmede çalışmaya başlamışlardır. Belirttikleri üzere, bu kişilerden ikisi bizzat başvuru formunu doldurarak, ikisi işletmeyi kendileri alıp, sahiplenerek altısı ise, iş tecrübesine sahip olmaları nedeniyle şu anki görevlerini yerine getirmektedir.

Kıdem, eskilik durumuna göre yükselme yoluyla ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunları arasında sadece iki kişi % 3,9 ile buldukları düzeye gelmişlerdir. Bu faktörün etki derecesinin düşük olmasını, T.İ.O.Y.O.larının 1984 yılından itibaren mezun vermeye başlamalarına bağlayabiliriz. Üstelik turizm sektöründe işgören değişim hızı diğer sektörlerle nazaran daha yüksek olmaktadır. Ücret azlığı, gelecek garantisi bulamayışları, yöneticilerle diyalog noksanlığı gibi daha pekçok nedenlerden dolayı sık sık işletme değiştirmek zorunda kalan bu mezunların ne yazıkki çok azı aynı işletmede kalabilmektedir. Tabii durum böyle olunca kıdem faktörüne göre işletmede yükselme imkanı sınırlı olmaktadır.

Soru 4: Bu işletmedeki hizmet yılınız?

Tablo 12

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Çalıştıkları İşletmedeki Hizmet Süreleri

Hizmet Süreleri	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
1 - 6 ay	11	21,6
6 - 12 ay	13	25,5
2 - 3 yıl	19	37,2
4 yıl ve üzeri	8	15,7
TOPLAM	51	100

Genel olarak T.İ.O.Y.O.ların 1984 yılından itibaren mezun verdikleri dikkate alındığında 2-4 yıl arasında hizmet süreleri olanlar önemli bir yüzde- % 37,2- oluşturmaktadır. Bir önceki sorudan almış olduğumuz cevaplar doğrultusunda yapmış olduğumuz değerlendirmeye aynı paralelde bir sonuç ile karşılaşmaktayız.

Dört yılın üzerinde süredir aynı işletmede çalışanla, aldıkları eğitim esnasında yaz dönemlerinde çalışmaya başladıkları bu işletmelerde mezun olduktan sonrada devam ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durumunda staj esnasında kurdukları iyi ilişkiler neticesinde olduğu belirlenmiştir.

Soru 5: Yaptığınız işte mesleki bir doyum sağlıyor musunuz?

Tablo 13

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Yaptıkları İşteki Mesleki Doyum Yüzdeleri

Mesleki Doyum	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
Evet	23	45
Hayır	28	55
TOPLAM	51	100

T.İ.O.Y.O. mezunlarının yaptıkları işte mesleki doyum sağlayıp sağlayamadıklarını belirlemeye çalıştığımız bu soruya ankete katılanların % 45'i evet cevabını vermiştir. Yani mesleki doyuma ulaşmışlardır. Ancak % 55'i hayır cevabı ile yaptıkları işte beklediklerini bulamadıklarını ve dolayısıyla de mesleki bir doyuma ulaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür. Başka bir deyişle yapılan işlerin çoğu genelde hizmete yöneliktir. İşletmelerin başarılı olabilmelerinde de verilen hizmetin kaliteli olması, müşteriler tarafından beklenen hizmet tavrının benimsenmesi önemlidir. İşte bu hizmetin verilebilmesi ise, hizmeti veren kişilerin işlerinde tatmin ve mutlu olmaları ile sağlanabilir.

Oysa, sektördeki birçok işde yapılan işten duyulan mutluluk ile işin gerektirdiği koşullar birbirine zıt durumdadır. Turistlerle doğrudan ilişkide buluna personelde meslek bilgisi ile becerisinin yanısıra, yakınlık, nazaket, görünüş, dinamiklik, yabancı dil bilgisi, kişilik vb.de aranır. Bu işin gerektirdiği özelliklere uzun çalışma saatleri, gece ve hafta sonunda çalışma, işin yoğunlaştığı zamanların getirdiği baskı

gibi hoş gitmeyen çalışma koşullarında eklenir. Böylece, mesleki turizm eğitimi veren bu kurumların mezunları çoğunlukla ya staj süresi sonunda yada işe ilk başladıkları yıllarda işten ayrılırlar.

"Milyonlarca turistin mutluluğu, bir ölçüde, bu sektörde çalışan milyonlarca kişinin mutluluğuna, iş doyumuna bağlıdır." (100)

Bu nedenle bu sektörde çalışacak kişiler, işletmelerdeki düzeylere ve bu düzeylerin gerektirdiği işlere göre eğitilmeli yönlendirilmelidir. Böylece yapacakları işten duyacakları mutluluk ve iş doyumuna daha fazla olacaktır.

Soru 6: Cevabınız hayır ise, mesleki doyuma ulaşmadaki güçlüğü nedir? Lütfen, önem sırasına göre belirtiniz. (123 gibi)

(100) Anton FAYMAN, "Otelcilik, Yiyecek ve Turizm Sektöründe İnsan Kaynaklarının Gelişimi", Turizm Eğitim Kongresi'nde sunulan tebliğ, İstanbul, 16-17 Ekim 1984, s.41.

Tablo 14

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Yaptıkları İşteki Mesleki Doyuma Ulaşma Güçlüğü Konusunda Belirttikleri Nedenler

Nedenler	Toplam Yanıtların Puanı (X)					Toplam Puan	Nedenler % si
	1	2	3	4	5		
Aldığım eğitimle kazan- cım orantılı değil	4	3	2	1	0	71	29
Aldığım eğitime uygun bir iş düzeyinde çalış- mıyorum.	10	5	4	1	2	64	26,1
Yöneticilerle diyalog noksanlığı	1	5	5	5	4	34	13,9
Fiziksel koşulların yetersizliği	3	4	3	3	5	33	13,4
Yükselme imkanlarının olmayışı bu konuda be- lirli bir sistem uygu- lanmayışı	3	6	4	5	3	43	17,6
TOPLAM						245	100

(X) Oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 4 ile, 2.derece 3 ile, ...)

T.İ.O.Y.O. mezunlarının iş doyumuna ulaşamama konusunda belirttikleri nedenlerin yüzdesel yoğunluk sıralaması da şöyle olmaktadır;

Nedenler	Yoğunluk % si
Aldığım eğitim kazancım ile orantılı değil	29
Aldığım eğitime uygun bir iş düzeyinde çalışmıyorum	26.1
Yükselme imkanlarının olmayışı bu konuda belirli bir sistemin uygulanmaması	17.6
Yöneticilerle diyalog noksanlığı	13.9
Fiziksel koşulların yetersizliği	13.4
	<hr/>
Toplam	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 29'u yaptıkları işte mesleki bir doyuma ulaşamama nedeni olarak almış oldukları eğitime uygun bir ücreti elde edemediklerine bağlamışlardır. % 26.1'i ise aldıkları eğitime uygun bir iş düzeyinde çalışmadıklarını ifade etmişlerdir. Zaten bize göre bu iki faktör birbirine oldukça bağıntılıdır.

T.İ.O.Y.O. ları birinci bölümde de açıklamaya çalıştığımız gibi turizm işletmelerine üst düzey yönetici yetiştirme amacını taşımaktadır. Oysa ki, bu okulların mezunları daha alt düzeylerde istihdam edilmektedir. Bu durumu Tablo 17'de daha detaylı olarak görebilmekteyiz.

% 17.6'sı çalıştıkları işletmede yükselme imkanlarının ya hiç olmamasından yada kısıtlı olmasından yakınmaktadır. % 13.9'u yöneticilerle diyalog noksanlığını % 13.4'ü de fiziksel koşulların yetersizliğini işdoyumuna ulaşma gücü olarak ifade etmişlerdir.

Böyle olunca da bu okul mezunlarının dinamizmi, yaratıcılığı, iş yapma isteği kırılmakta, kimileri işletme değiştirmeyi tercih ederken kimileri buldukları görevde

işin gerektirdiklerini isteksiz bir şekilde yapmaya devam etmektedirler.

Soru 7: Sizce, turizm işletmelerinde idari kadroda çalışacak eleman nasıl bir sistemle işbaşına getirilmelidir?

Tablo 15

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Turizm İşletmelerinde İdari Kadrolara Eleman Sağlanmasına Yönelik Görüşleri

Görüşler	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
İşletme ve yönetim bilgisine sahip, sektörü tanıyan kişilerin seçimiyle	40	78.4
Bu konuda özel sorularla oluşturulmuş bir sınav neticesinde	-	-
İşletmede başarı gösteren kişilerin terfi ettirilmesi yoluyla	11	21.6
TOPLAM	51	100

T.İ.O.Y.O. mezunlarına, idari kadrolara eleman temin edilmesinde nasıl bir sistem olması gerektiği sorulduğunda; büyük bir yüzde % 78.4 işletme ve yönetim bilgisine sahip sektörü tanıyan kişilerin seçimi ile olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kendilerinin 4 yıllık teorik bilgiyi okul döneminde yine pratik bilgiyi de staj ile başlayıp daha sonra 3 yıl yaz dönemlerinde çalışarak elde ettiklerini düşünmektedirler.

Oysa işletmeler , bu kişileri işe almada daha doğrusu üst düzeylerde istihdam etmede yeterli görmemektedirler. Bu mezunların pedagojik bir eğitimden de geçirilmesini istemekte ve bulaşık kokusunu almayan, tuvaletin nasıl temizlendiğini bilmeyen biri, iyi bir üst düzey yöneticisi olamaz, bilmediği bir işi başkalarına nasıl yapılması gerektiğini gösteremez şeklinde düşünmektedirler.

Ancak, bize görede bu kişilerin bu tür işleri bilfiil yapmaları gerekmez. Yalnızca stajları döneminde işletmenin her bölümünde ve düzeyinde yapılan işleri gözlemlemesi, sorunları belirlemesi çözüm yollarını üretmesi yeterlidir.

Ankete katılanların % 21.6'sı işletme içinde başarı gösterenlerin terfi ettirilmesi yoluyla idari kadroya gelmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Soru 8: Almış olduğunuz turizm eğitimi yeterli buluyor musunuz?

Tablo 15

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Turizm Eğitiminin Yeterliliğini Değerlendirişi

Yeterlik	T.İ.O.Y.O. Mezunları	%
Evet	6	11.8
Hayır	45	88.2
TOPLAM	51	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 11.8'i almış oldukları eğitimi yeterli bulurken, % 88.2'si yeterli bulmamaktadır. Tablo 11'de bu mezunların % 23.6'sı bu okul mezunu olmaları, nedeniyle iş bulduklarını belirtmelerine rağmen aldıkları turizm eğitimini yeterli bulmayanlar önemli bir yüzde oluşturmaktadır. Bize göre, buradaki çelişkiler şunlardır:

1- T.İ.O.Y.O. mezunları okullarının amacı doğrultusunda bir iş düzeyinde çalışmamaktadırlar.

2- Bu okullar yönetici yetiştirmek amacına yönelik olmasına rağmen Meslek Yüksekokulunda okutulan uygulamaya yönelik meslek dersleride okutulmaktadır. Bu durumda T.İ.O.Y.O. ile M.Y.O.'nın aynı düzeyde görülmesine neden olmakta ve T.İ.O.Y.O.'nın da turizm meslek elemanı yetiştirdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu okul mezunları teknik beceriyi yeter derecede alamadıklarından çalıştıkları işte verimli olamamaktadırlar.

3- Yabancı kuruluşlarla, turistlerle sık sık iletişimde bulunacak ve yurt dışına geziler yapacak olan bir turizm işletmesi yöneticisinin çok iyi düzeyde bir hatta birkaç yabancı dil bilmesi gerekmektedir. Oysa bu okullarda 8-10 saatlik yabancı dil dersi okutulmaktadır. Bir yıl yoğun yabancı dil eğitimi Bilkent Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, haricinde Mersin T.İ.O.Y.O. ile Balıkesir T.İ.O.Y.O.'nda verilmektedir.

4- Öğrencilerin stajları bu okulların amaçlarıyla çelişmektedir. Çünkü T.İ.O.Y.O. öğrencileri M.Y.O. ile Meslek Liseleri öğrencileriyle aynı stajı yapmaktadırlar. Oysaki, turizm sektörüne yönetici yetiştiren bu okulların öğrencileri stajlarını bir yöneticinin yanında yapmalıdır. Böylece bir yöneticiyi çalışması sırasında izleyen, sorunların na-

sıl çözümlendiğini görebilen stajyer okulda aldığı kuramsal bilgiler dışında gerçek yaşamdaki yönetim sorunlarını daha iyi kavrayabilecek dahası yaşayarak öğrenecektir.

5- T.İ.O.Y.O.'nın uygulama oteli bulunmaması, yönetim sorunlarının tartışılıp izlenebileceği gerekli araç-gereçlerin bulunmaması, teknik bilgi gerektiren mesleki derslerin uygulamalı bir şekilde gösterebileceği laboratuvarların olmaması gibi olanakların yetersizliği bu okullarda verilen eğitimin amacına ulaşmasını zorlamaktadır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız T.İ.O.Y.O. eğitiminin yetersiz oluşundaki çelişkileri öğrenci alma, akademik takvim, örgütlenme araştırma ve yayın etkinlikleri, öğretim elemanı, yetiştirilmesi, sektör ve Turizm Bakanlığıyla ilişkiler vb. konularında da belirtmek mümkündür.

Bu tür sorunların çözümü için ise, turizm eğitimi ile yetkili tüm kişi ve kuruluşların işbirliği ile yapıcı düzenleme ve yeniliklerin getirilmesi gerekir.

Soru 9: Cevabınız hayır ise, aldığınız eğitimdeki eksiklikleri önem sırasına göre belirtir misiniz? (1,2,3,.. gibi)

Tablo 17

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarına Göre Almış Oldukları Eğitimdeki Yetersizlik

Yetersizlikler	Toplam yanıt puanı (X)						Toplam Yetersizlik Puanı	Yetersizlik % si
	1	2	3	4	5	6		
	5	4	3	2	1	0		
Yabancı Dil	14	4	9	7	7	1	134	20,9
Eğitim Programla- rı	8	7	3	12	7	-	108	16,8
Uygulama	9	12	12	3	3	-	138	21,5
Uzman eğitici ve öğretici azlığı	5	6	8	9	9	1	100	15,6
Fiziki ve Teknik yetersizlikler	10	15	9	4	5	-	150	23,4
Diğerleri	-	1	2	-	1	5	11	1,8
TOPLAM							641	100

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 5 ile, 2.derece 4 ile 6. derece 0 ile)

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarına göre almış oldukları eğitimdeki yetersizliklerin yüzdesel yoğunluk sıralaması ise şöyle olmaktadır;

Yetersizlikler	Yoğunluk %
Fiziki ve teknik yetersizlik	23.4
Uygulama yetersizliği	21.5
Yabancı dil yetersizliği	20.9
Eğitim Programlarının yeter- sizliği	16.8
Uzman eğitici-öğretici azlı- ğı	15.6
Diğerleri	1.8
Toplam	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunların bu soruya ver-
dikleri yanıtları değerlendirdiğimizde fiziki ve teknik ye-
tersizlik yüzdesi 23.4 ile birinci sırayı almaktadır. Bunu
ise % 21.5 ile uygulama yetersizliği izlemektedir. Bu da
göstermektedir ki, bu okulların mezunların eğitimleri süre-
since okullarında uygulama otellerinin, laboratuvarlarının,
film, video sistemlerinin, bilgisayarlarının vb. olmayışla-
rı yada kısıtlı oluşlarının sıkıntısını sektöre girdiklerin-
de şiddetle hissetmektedirler." Bu nedenle Turizm eğitim ku-
rumlarının araç-gereç sorunlarını çözecek bir finansman
kaynağı yaratmak için "Mesleki Turizm Eğitimi Fonu" oluşt-
rulmalıdır." (101)

İş yaşamları büyük ölçüde yabancı turistlerle ileti-
şim kurmak, onları anlamak ve onlara hizmet etmekle geçecek
olan bu kişiler için yabancı dil büyük önem taşımaktadır.

(101) Necdet HACIOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi Ders Not-
ları", s.50.

Aldığımız yanıtlarda bu yetersizlik yüzdesi % 20.9'dur.

Eğitim programlarının yetersizliği % 16.8, uzman eğitici ve öğretici azlığı % 15.6'dır.

T.İ.O.Y.O.'nda okutulan dersler İktisadi ve İdari Bilimlerde okutulan işletmecilik derslerinin turizme uyarlanmış şeklidir. Bize göre bu dersler yeterlidir. Ancak yapılması gereken bu okullarda uzmanlaşmaya gidilmesidir. T.İ.O. Y.O. mezunları turizm sektöründeki çeşitli işletmelerde çalışabilmektedirler. Bu nedenle ders programlarında Konaklama İşletmeciliği, Seyahat İşletmeciliği ve Genel Turizm gibi uzmanlık programlarına ayrılması gerekir. Böylece istediği programda uzmanlaşmak isteyen öğrenciler o alanda daha yeterli bilgilere sahip olarak sektörde yerlerini alacak ve başarılı kişiler olacaklardır. Elbetteki, burada önemli olan bir konuda, bu dersleri verebilecek uzman eğitim kadrosunun bulunabilmesidir. Bu nedenle branşlaşmaya yönelik bir programa geçmeden önce bu okulların yeterli öğretim kadrosuna sahip olmaları gerekir.

% 1.8'lik bir oranda ise ankete katılan mezunlar okullarının adının sektörde duyulmayışını ve bu nedenle okul-sektör ilişkilerinin daha yoğun olmasını, okulların kuruluş yerlerinin turizm merkezlerinde olmasını ve öğrencilerin yurt dışına çıkmalarının okul-sektör-devlet işbirliği ile sağlanmasını dile getirmektedirler.

Soru 10: Sizce, T.İ.O.Y.O.'dan mezun olanlar sektörde hangi düzeyde istihdam edilmektedir?

Tablo 18

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarına Göre Sektörde
İstihdam Edildikleri Düzeyler

İstihdam Düzeyleri	T.İ.O.Y.O. Mezun	%
Üst Düzey	1	2
Orta Düzey	40	78.4
Alt Düzey	10	19.6
TOPLAM	51	100

Anketimizde bu soru ile ilgili yanıtları değerlendirdiğimizde ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarına göre % 78.4 oranında işletmeler kendilerini orta düzeyde % 19.6 oranında alt düzeylerde istihdam etmektedirler. Ne yazık ki, sektöre üst düzey eleman yetiştirmeye çalışan bu okulların mezunlarının yaptığımız anket sonucunda % 2'lik bir oranda istihdam edildiklerini görmekteyiz.

T.İ.O.Y.O.'nın amacı, Yükseköğretim Kanunu'nun öngördüğü ilkeler kapsamında, turizm işletmeciliği ve otelcilik alanına yönelik lisans düzeyinde mesleki eğitime ağırlık veren, araştırma yaparak sonuçlarından eğitim-öğretimden yararlanarak turizm işletmeleri için yetenekli, yabancı dil bilen ve yüksek düzeyde bilgi, beceri, sevk ve idare yeteneğine sahip elemanlar yetiştirmek olmasına rağmen bu okul mezunlarının sektörde üst düzeylerde görev almamaları üzücüdür.

Elbette ki, bu sonuca anketimize sınırlı sayıda mezunun katılması ile ulaşılmıştır. Ne var ki, burada kesinlikle kabul edilmesi gereken, Türkiye'de Turizm Eğitiminin bütünlük kazanabilmesinin sektör profilinin belirlenmesine ve konak-

lama tesislerinin niteliklerine göre istihdam edilecek personelin kalite ve kantite açısından saptanmasına ve gelecek projeksiyonunun yapılmasına bağlı olacaktır.

Soru 11: T.İ.O.Y.O.'dan mezun olanlar sektörde yönetim birimlerinde görev almakta zorluk çekiyor mu? Cevabınız evet ise, bu zorlukları belirtir misiniz? (1,2,3,.... gibi)

Tablo 19

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarına Göre, T.İ.O.Y.O.'dan Mezun Olan Kişilerin Sektörde Yönetim Birimlerinde Görev Almakta Karşılaştıkları Zorluklar

Zorluklar	Toplam Yanıtların Puanı.					(X)Toplam Puan	Zorluk %
	1	2	3	4	5		
	4	3	2	1	0		
Yok			(47)			47	9,9
Mezunların kendilerine duydukları güvensizlik	2	-	7	7	20	29	6
Alınan eğitimin ne alt nede üst kademer için yeterli olmayışı	16	6	7	7	3	103	21,5
İşletme yöneticilerinin bu mezunlara yönetici konumunda güven duymaması şans tanımaması	7	15	12	5	2	102	21,3
Yabancı Dil Egt.yetersiz oluşu	7	14	10	6	4	96	20
Uzun dönemli deneyim ve tecrübe aramaları	11	9	11	9	2	102	21,3
TOPLAM						479	100

Bu soruda ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından 47'si (yüzdesel olarak % 9,9'u) sektörde yönetim birimlerinde görev almada bir zorlukla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan diğer mezunlar ise, karşılaştıkları zorlukları önem derecesine göre belirtmişlerdir.

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 4 ile, 4.derece 1 ile)

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının sektörde yönetim birimlerinde görev almada karşılaştıklarını belirttikleri zorlukların yüzdesel yoğunluk sıralaması ise;

<u>Zorluklar</u>	<u>Yoğunluk % leri</u>
Alınan eğitimin ne alt nede üst kademeler için yeterli olmayışı	21,5
İşletme yöneticilerinin bu mezunlara yönetici konumunda güven duygusu ve bir şans tanımaması	21,3
Uzun dönemli deneyim ve tecrübe aramaları	21,3
Yabancı Dil eğitiminin yetersiz oluşu	20
Mezunların kendilerine duydukları güvensizlik	6
Toplam	100

Alınan yanıtları değerlendirdiğimizde ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarına göre yönetim birimlerinde görev alamamalarında belirttikleri görmüş oldukları eğitimin ne alt düzey nede üst düzey için yeterli olmayışı diğer zorluklar içersinde en büyük yüzdeyi -%21,5- oluşturmaktadır.

Mezunlara göre, bu okullarda turizm işletmeciliği, yönetim dersleri yanısıra kat hizmetleri, mutfak, ön büro gibi mesleki derslerde okutulmaktadır. Fakat bu mesleki dersler uygulamasız, teorik ve yüzeysel olarak verilmektedir. Dolayısıyla ile öğrenci işletmede çalışmaya başladığında kendilerine bu bölümlerde görev verdiklerinde işin tekniğini bilmediklerinden yetersiz kalmaktadırlar. Kaldı ki, bu tür işlerin bu okul öğrencileri tarafından yapılmamaları gerekir. Fakat daha üst düzeylerde de görev alabilmek için eğitimleri sırasında kendilerine gerçek iş yaşamının yönetim sorunları uygulamalı olarak verilemediğinden, stajlarını yönetim bölümlerinde yapamadıklarından üst düzeylerde de yetersiz olmaktadır.

Bu zorluğun ardından ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının belirttikleri zorluklar % 21,3 oranında, işletme yöneticilerinin kendilerine yönetici konumunda güven duymadıklarından dolayı bir şansa tanımadıkları ve uzun dönemli deneyim ve tecrübe aramaları şeklindedir.

Her iki zorluğunda yüzdesinin aynı oluşu ilginçtir. Buda bize göstermektedir ki, turizm işletmeleri yöneticileri bu mezunların uzun deneyim ve tecrübe sahibi olduktan sonra kendilerine işletmenin yönetim birimlerinde görev almalarında bir şans tanıyacaklardır. Bu arada bu mezunların çok iyi yabancı dil bilmelerini de istemektedirler ki, ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının % 20'si üst düzeyde görev almalarında karşılaştıkları diğer bir zorluk olarak yabancı dil eğitiminin yetersiz oluşunu belirtmektedirler.

Pek azı % 6'sı yönetim birimlerinde kendilerine bir görev verildiğinde güvensizlik hissi duymaktadır. Oyle ise bu mezunlar iş başına getirildiklerinde yönetimin kendilerini desteklemesi ve çeşitli hizmet içi eğitim programlarına tabi tutması halinde T.İ.O.Y.O. mezunları aldıkları görevi

başarı ile yapmaya hazırdırlar.

" Turizm eğitimi veren yüksekokullarda gerçekleştirilen eğitimin, turizm işletmelerinde çalışacak personelin eğitim sürecinin yalnızca bir bölümünü oluşturabileceği gerçeği gözönünde bulundurulmamaktadır. Her yönüyle nitelikli bir personelin yetiştirilebilmesi için, personelin tüm çalışma yaşamı boyunca eğitilmesi gerekmektedir. Başka deyişle, personel eğitiminin statik değil, dinamik bir nitelik göstermesi gerekmektedir ." (102)

Soru 12: T.İ.O.Y.O. Mezunlarının sektörde olması gereken düzeydeki istihdamları için önerilerinizi önem sırasına göre belirtir misiniz?
(1,2,3,... gibi)

Tablo 20

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Kendilerinin Sektörde Olması Gereken Düzeydeki İstihdamları İçin Önerileri

Öneriler	Toplam Yanıtların Puanı						(X)Toplam Puan	Öneriler % si
	1	2	3	4	5	6		
	5	4	3	2	1	0		
İdari kadrolarda belirli bir yüzdede T.İ.O.Y.O. mezunu çalıştırılmasının yasalaştırılması	15	2	3	5	5	7	107	15,4
Görüşme ve test yöntemiyle ön kayıt sisteminin geliştirilmesi	4	1	2	2	11	12	45	6,5
Gereksiz derslerin kaldırılması ders programlarının reorganizasyonu	7	8	13	8	5	1	127	18,3
Teorik eğitim sırasında sektörde çalışan kişilerden faydalanılması	8	11	14	5	2	13	138	20
3.ve 4.sınıfa gelen öğrencilerin daha çok yönetim kademelerinde çalıştırılması	4	16	10	9	2	2	134	19,3
Turizm İşl. için yönetici profilinin belirlenip öğrenciye bu yönde performans kazandırılması	12	9	10	6	4	2	142	20,5
TOPLAM							693	100

Anketimize katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının sektörde olması gereken düzeydeki istihdamları için yaptıkları önerilerin yoğunluk yüzdesi sıralaması şöyledir;

<u>Öneriler</u>	<u>Yoğunluk %'leri</u>
Turizm işletmeleri için yönetici profilinin belirlenip öğrenciye bu yönde performans kazandırılması	20,5
Teorik eğitim sırasında sektörde çalışan kişilerden faydalanılması	20
3.ve4.sınıfa gelen öğrencilerin daha çok yönetim kademelerinde çalıştırılması	19,3
Gereksiz derslerin kaldırılması ders programlarının reorganizasyonu	18,3
Turizm işletmelerinin idari kadrolarında belirli bir yüzdede T.İ.O.Y.O. mezunu çalıştırılmasının yasalaştırılması	15,4
Görüşme ve test yöntemiyle ön kayıt sisteminin geliştirilmesi	6,5
	<u>Toplam 100</u>

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarına göre kendilerinin sektörde olması gereken düzeydeki istihdamı için yaptıkları önerilerde, % 20,5 ile turizm işletmeleri için yönetici profilinin belirlenip, öğrenciye bu yönde performans kazandırılması önerisi ilk sırayı almaktadır. Burada çıkan sonuç, bizim araştırmamızda temel amacını oluşturmaktadır.

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının bir çoğu küçük

kapasitedeki turizm işletmelerinde çalışmaktadırlar. Bu tür işletmelerde de daha çok sermayedar-yönetici tipi ile karşılaşmaktadır. Mezunlara göre bu kişiler genelde turizm eğitimi almamış kişiler olduklarından işletmeyi kendi kuralları içerisinde yönetme düşüncesine sahiptirler. Bu yöneticiler, özellikle turizm işletmeleri için alaylı yada çekirdekten yetişmiş personeli daha önemli ve becerikli bulmaktadırlar, T.İ.O.Y.O. mezunlarını ise, 4 yıl yüksek tahsil görmesine rağmen hiç bir şey bilmeyen bilgi kişiler olarak gördüklerini belirtmektedirler. İşte buna benzer yanlış düşünceler nedeniyle T.İ.O.Y.O. mezunları (ankete katılan) turizm işletmeleri için bir yöneticinin nasıl olması gerektiğinin, niteliklerinin belirlenmesini istemektedirler.

Ayrıca bu işletmeleri yönetenlerin turizm işletmecisi ünvanına sahip turizm eğitimi almış diplomalı kişilerin olmasını dahası bunun yasalaştırılmasını dilemekte, böylece turizm eğitim kurumlarında da oluşturulacak sağlıklı eğitim politikaları ile tüm örgün eğitim kurumlarında amaçlarına uygun öğrencilerin sektöre kazandırılabileceğini arzulamaktadırlar. Yüksekokul mezunlarının yasal himaye altına alınması gerektiğini belirtmişlerdir. (% 15,4)

Turizm meslekleri, bu mesleklerin değişik kademelerinde çalışma hakkı, ünvan kullanma kanuni himaye altına alınmadıkça, haksız rekabet şartlarında istihdam önlenmedikçe yetenekli eğitilmiş personeli sektörde sürekli tutmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, Turizm işletmelerinde çalışacak personelin belirli bir yüzdesinin çalışacağı düzeye uygun turizm meslek formasyonu almış olması zorunluluğu getirilmelidir.

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının % 20'si teorik eğitim sırasında sektörde çalışan kimselerden faydalanılması gerektiğini belirtmektedirler.

Turizm eğitim programlarının uzmanlaşmaya yönelik olması görüşüne karşılık, bu dersleri verebilecek uzman öğretim kadrosu yeterli olmamaktadır. Özellikle uygulamalı derslerin, klasik metodlarla ve üniversite elemanları tarafından mümkün olmamaktadır. Bu tür dersler için turizm sektörünün katkıda bulunması önerilmektedir.

Turizm eğitim ve öğretiminde teorinin yanında uygulamasının da bulunması gereklidir. "Turizm programının öğretim kadrosunun % 75'i esasen ağırlama endüstrisinde angaje olmuş uygulamacılardan oluşmalıdır ve öğretme yeteneği ve akademik tahsille değerlendirilmelidirler. Bu öğretmen-uygulamacılar daha sonra programın güçlü akademik yönlenmesini, kendi profesyonel ustalıkları ve anlayışlarıyla taltif etmekte ve yönetim teorisini iş hayatındaki gerçek durumlara uygulamaktadırlar."(103)

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunları % 19,3 ile 3. ve 4. sınıfa gelen öğrencilerin daha çok yönetim kademelerinde çalıştırılmasını önermektedirler. Bu okulların öğrencileri genellikle 1. ve 2. sınıflarda okuduklarında yaz dönemlerinde turizm işletmelerinin alt ve daha sonrada orta düzeylerinde çalışmaktadırlar. 3. ve 4.sınıfa geldiklerinde ise artık okullarının verdiği eğitim düzeyinde yani yönetim kadrolarında çalışmak istemektedirler. Tabii ki, daha öncede belirttiğimiz gibi bu okullar için staj programlarının yönetim kademelerinde yapılacak şekilde düzenlenmesi bu sorunu büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır.

(103) Earl AUSTIN, Turizm Endüstrisinde Eğitim ve Yönetim Sorunları

Çev: Mithat DİNÇER, İktisadi Coğrafya ve Turizm Arş. Merkezi

Seçme Yazılar-2 İ.Ü.E.F.Basımevi, İst.1989, s.43

Bu sorunun çözümlenmesinde % 18,3'ü yüksekokullarda gereksiz derslerin kaldırılmasını mevcut derslerin reorganizasyonunu önermektedir. % 6,5 ile küçük bir yüzde T.İ.O.Y.O. larına öğrenci alınırken üniversite birinci basamak sınavını kazananların daha sonra görüşme ve test yöntemiyle ön kayıt sisteminin geliştirilmesini önermişlerdir.

Soru 13: Sizce, turizm sektörüne yönetim birimlerinde çalışacak personel yetiştiren T.İ.O.Y.O. 'da dersler ne şekilde verilmelidir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3,.. gibi)

Tablo 21

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Turizm Eğitim ve Öğretiminden Beklentileri

Beklentiler	Toplam Yanıtların Pua. (X)				Toplam Beklentiler % si	
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Uygulamaya dayalı dersler 1. ve 2.yılda gerekli materyaller kullanarak verilebilmeli	13	19	6	8	83	27,9
Genel yönetim bilgisi ile turizm işletmeleri için yönetim bilgisinin verilmesi ve yönetici performansının kazandırılması	12	13	14	6	76	25,5
Hizmetiçi programlarda uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin okullarda da verilmesi	6	10	18	10	56	18,7
Yabancı Dil eğitiminin daha ağırlıklı olması	20	7	9	14	83	27,9
TOPLAM					298	100

T.İ.O.Y.O. mezunlarının Turizm Eğitim ve Öğretiminden beklentilerin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyle olmaktadır;

<u>Beklentiler</u>	<u>Yoğunluk %'si</u>
Uygulamaya dayalı dersler 1.-2. yılda gerekli materyaller kullanılarak verilebilmeli	27,9
Yabancı Dil eğitiminin daha ağırlıklı olması	27,9
Genel yönetim bilgisi ile turizm işletmeleri için yönetim bilgisinin verilmesi ve yönetici performansının kazandırılması	25,5
Hizmet içi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin okullarda da verilmesi	18,7
	<u>Toplam 100</u>

Turizm işletmeciliği ve Otelcilik yüksekokullarında okutulan servis, mutfak, kat hizmetleri gibi derslerin okutulması bu okullar için gereksiz görülmesine rağmen bunlarla ilgili uygulamaların T.İ.O.Y.O.'da 1.-2. sınıflarda verilmesi uygun olacaktır. Çünkü, daha öncede belirttiğimiz gibi bu okulların öğrencileri stajlarını ilk senelerde işletmelerin daha çok teknik beceriyi gerektiren bölümlerde işleri gereği taha yakın, yüzyüze olmak zorundadırlar.

Yabancı dil eksikliğini hissedilen öğrenciler yabancı dil eğitimlerinin daha ağırlıklı hatta ilk yıl hazırlık sınıfı konularak yoğun bir yabancı dil bilgisinin verilmesini istemektedirler.(% 27,9)

Artık 3. ve 4.sınıflara gelindiğinde yukarıda bahsedilen derslerle ilgili olarak yönetim uygulamalarına geçilmeli-

dir. Tabii ki, bu yorum bu okulların şu an uyguladıkları ders programları üzerine yapılmaktadır.

Gerçekte lisans eğitiminde sistem yönetim ağırlıkta olmalıdır. Amaç, genel yönetim becerileri ile öğrenciyi donatmaktır. Bu eğitimde esaslı beceri ve bilgi verilmemekte, anlama ve kavrama yeteneğini arttırma amacı taşımaktadır.

Uygulamalı eğitim turizm eğitiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Lisans düzeyindeki eğitimde uygulama ile teorik temeller arasında ilişki kurulmaya çalışılır. Üniversite düzeyinde eğitim gören kişinin uygulamayı bilen yönetici olması gerekir. Bu üç düzeyde olabilir; alt düzey yöneticisi, orta düzey yöneticisi, üst düzey yöneticisi.

Üst düzey yöneticiliği için öğrencilere turizm olayının özellikleri, ekonomik etkileri, organizasyon ilişkileri, pazarlama, araştırma, geliştirme ve pazarlama tekniklerinin öğretilmesiyle öğrenciye kazandırılacak yönetici performans ki, ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının % 25,5'i bunu turizm eğitiminden beklediklerini belirtmişlerdir. Meslekte takip ve iş becerisi ile pekiştirilir.

Ayrıca ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunları eğitimleri esnasında gruplar halinde işletmelerde yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarında uygulanan yöntemlerin, tekniklerin kendilerine de uygulanmasını istemektedir. (% 18,7)

Soru:14: Turizm eğitim ve öğretimi veren kişilerde sektör tecrübesi olması sizce gerekli mi?

Tablo 22

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Turizm Eğitim ve Öğretimi Veren Kişilerde Sektör Tecrübesinin Olması Gerekliliğini Değerlendirmesi

Gereklilik	T.İ.O.Y.O. Mezunları	%
Evet	51	100
Hayır	-	-
TOPLAM	51	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının tümü % 100 turizm eğitimini veren kişilerde sektör tecrübesinin olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Turizm sektörü diğer sektörlerle nazaran çok daha dinamik bir yapıya sahiptir. Sürekli ve hızla değişen çağa çabuk uyum sağlayabilen, yeniliklere çok açık bir sektördür. En önemlisi de hizmet sektörü olmasıdır. Turizm eğitim kurumlarında hangi düzeyde eleman yetiştirilirse yetiştirilsin mutlaka uygulamalı şekilde derslerin verilmesi gerekir. Bu alandaki hemen her iş o alanda bizzat çalışmayı, o havayı solumayı gerektirir. Turizm işletmelerinde çalışmaya başlayan öğrencilerin bir çoğu sektördeki pek çok işin okullarda öğretilenlerden farklı olduğunu dile getirmektedirler. Bu nedenle öğrencilere turizm eğitimini veren eğitimcilerin gerçek iş yaşamı ile kuramsal bilgileri birleştirebilecek kişiler olması gerekir.

Bunun içinde üniversite elemanlarına belirli dönemlerde turizm işletmelerinde çalışmalarını, sektörü tanımlarını, ye-

nilikleri bizzat görmeleri sağlanabilir.

Ayrıca belirlenecek süreler içersinde sektördeki uzman kişiler ile üniversite elemanlarının yer değiştirebilmesi fikride ileri sürülebilir. Ancak burada da bir konuya dikkat çekmek gerekir. İşi iyi yapabilmek ile öğretebilmek yetenekleri farklıdır. Sektördeki uzman kişi iyi bir öğretici olamayabilir.

Soru 15: Öğreniminiz esnasında staj-uygulama yaptınız mı? Yaptınız ise, süresini belirtir misiniz?

Tablo 23

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının Öğrenimleri Esnasında Yapmaları Gereken Staj-Uygulamaya Katılımları ve Süreleri

Katılım ve Süreleri	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
Katılım Yok	11	21,6
1 - 2 ay	9	17,6
3 - 4 ay	12	23,5
5 - 6 ay	6	11,8
7 ay ve üzeri	13	25,5
TOPLAM	51	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 21,6'sı öğrenimleri esnasında staj-uygulama yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Staj-uygulamayı % 23,5'i 3 ile 4 ay arasında, % 17,6'sı 1 ila 2 ay, % 11,8'i 5-6 ay yaptıklarını belirtmişlerdir.

Kanımızca, öğrencilerin bu kadar uzun staj süresi belirlemeleri; ya öğrencilerin dört yıllık eğitimleri süresince yaz aylarında işletmelerde çalışmalarını staj olarak almalarından ya da işletmelerin mesleki eğitimlerini yapmakta olan öğrencileri stajyer olarak çalıştırmak isteyebileceklerinden kaynaklanabilir. Başka bir deyişle;

Öğrencilerin bir kısmının sektörde staj yapmamasını, yada olması gerekenden az veya çok yapmasını staj konusunda belirsiz prosedürlerin uygulanmasına, öğrencilerin bu konudaki bilgisizliğine işletmelerin stajı kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak istemelerine bağlayabilir.

Meslek eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında öğrencilerin gelecekteki mesleki yaşamlarına hazırlanmaları bakımından uygulamada ortaya çıkan sorunları tanımalarının ve bunlarla ilgili becerilerini geliştirmenin büyük önemi vardır. Bu ise, sektördeki kuruluşlarda yapılan stajlarla sağlanmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumları ile işletmelerin ortaklaşa hazırlayacakları bir staj programına ihtiyaç vardır. Ayrıca stajyerlerin işletmelerde hangi konularda eğitime tabi tutulacağını da belirlenmesi gerekir.

Aksi takdirde uygulama-staj süresince eğitim kurumları ile işletmeler açısından aşağıda belirtilen sorunlar ortaya çıkmaktadır.

1- Kurumların öğrenci sayıları fazla olduğu için, kurum her öğrenciye bir staj yeri bulamamaktadır.

2- Öğrencilerin stajları denetlenememektedir. Öğretim elemanı sayısı yeterli değildir.

3- Turizm elemanını denetleyecek ğretim elemanına verilen ücretler yetersizdir.

4- Uzmanlaşma olmadığı için stajlar amaçlarına göre programlanamamaktadır.

5- Uygulamalı dersler amacına uygun her zaman gerçekleştirilememektedir.

6- Bazı okulların staj-uygulama programları bulunmamaktadır.

7- Eğitim kurumlarında oluşturulan danışma kulları yeterli etkinlikte çalışmamaktadır. Su kurallar staj koordinasyonunu üstlenmiştir.

8- Turizm işletmeleri staj-uygulama için eğitim kurumlarına pek sıcak bakmamaktadırlar.

9- Bazı işletmeler stajı ucuz işgücü şeklinde görmektedirler.

10- İşletmelerin staj-uygulama programları ve sorumlulukları yoktur.

11- Stajyer öğrenciden, devamlı kadrolu çalışan personelde beklenen verimlilik istenmektedir.

12- Stajyerlerin çalışma koşulları, bazen öğrencinin fiziki kapasitesinin üstünde olmaktadır.

13- İşletmeler eğitim kurumları arasında hiçbir fark gözetlemeden, tüm öğrencileri aynı işte çalıştırmaktadırlar.

14- İşletmeler, öğrencinin yeteneğine göre değil, kendilerinin ihtiyaç duyduğu işlerde öğrencileri istihdam etmektedirler.

15- Ücret sorunu her zaman devam etmektedir.

16- Yeme-içme ve barınma şartları her zaman normal olmamaktadır. (104)

Soru 16: Staj yapmanıza rağmen T.İ.O.Y.O. mezunu olarak işletmeye müracaat ettiğinizde teklif edilen işlere en az 4 tane örnek verir misiniz?

Tablo 24

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarının İşletmelere Müracaat Ettikleri Zaman Kendilerine Teklif Edilen İşler

T.İ.O.Y.O. Mezunlarına İşletmelerce teklif edilen işler	T.İ.O.Y.O. Mezun Sayısı	%
Önbüro(Resepsiyon)	26	22,6
Muhasebe	11	9,6
Garson (servis elemanı)	20	17,4
Satınalma	8	7
Santral	5	4,3
Kasiyerlik	10	8,7
Mutfak	7	6,1
Kat Görevlisi	15	13
Barmen	13	11,3
TOPLAM	115	100

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının işletmelere müracaat ettikleri zaman kendilerine işletmeler tarafından teklif edilen işlerden % 22,6 ile önbüro-resepsiyon ilk sırayı almaktadır. Ner nekadardır bu iş yönetimi kademesinde olmasada T.İ.O.Y.O. mezunları için işe önbürodan başlamak yükselme açısından avantajlı bir bölüm olmaktadır. Otelin beyni olarak tanımlanan önbüro bölümünde kişi işletmede cereyan eden pek çok olayı yaşamakta ve deneyim kazanmaktadır. Sürekli kendini yenileyerek, bilgi ve kültürünü arttırarak yönetim kademesinden biri olan önbüro müdürlüğüne rahatlıkla geçebilmektedir.

Ancak, tabloya baktığımız zaman önbüro bölümünden sonra % 17,4 ile garsonluk, % 13 ile kat görevlisi, % 11,3 ile de barmenliğin teklif edildiğini görmekteyiz. Teknik beceri gerektiren bu işlerin daha öncede bahsettiğimiz gibi T.İ.O.Y.O. mezunu kişilerin yapacağı işler değildir. Buda göstermektedir ki, turizm işletmeleri bu okulların eğitim kurumları içerisindeki fonksiyonlarının, amaçlarının ne olduğunu bilmemekte ve eğitim kurumları ile koordinasyon sağlanamamaktadır. Bu nedenle eğitim kurumları ile sektör arasındaki koordinasyonu sağlayacak bir kuruluşa gerek vardır.

Yine alt düzeydeki işler olarak niteleyebileceğimiz % 8,7 ile kasiyerlik, % 7 ile satınalma, % 6,1 ile mutfak, % 4,3 ile santral memurluğu işletmeler tarafından T.İ.O.Y.O. mezunlarına teklif edilmektedir.

Soru 17: Sizce, turizm işletmeleri için profesyonel yönetici nasıl olmalıdır? Profesyonel yönetici vasıfları nasıl elde edilebilir?

Ankete Katılan T.İ.O.Y.O. Mezunlarına Göre Turizm İş-
letmeleri İçin Profesyonel Yönetici Vasıfları ve Bu
Vasıfların Elde Edilişi

— Genel İşletmecilik ve yönetim bilgileri ile bir-
likte turizm işletmeciliği eğitimi almış ve bu eğitimi pratik-
le birleştirmeyi başarmış, yurt dışı tecrübesine sahip,

— Lisan bilgisi kuvvetli (En az iki yabancı dil),

— Geniş bir genel kültüre sahip, turizm sektörünü ve
buna bağlı işkollarının inceliklerini bilen, değişimleri ve
yenilikleri ulusal ve uluslararası düzeyde takip edebilen,

— Mesleğini seven ve mesleği ile ilgili tecrübe-de-
neyime sahip,

— İşletmenin tüm departmanlarındaki işlerin nasıl
yapıldığını ve yapılması gerektiğini bilen ve denetleyen,

— Yönetme yeteneğine sahip, emir-komuta zincirine
hakim astlarının sorunlarıyla ilgilenen, onların fikirlerini
alan ve astlarına yetki-sorumluluk devredebilen,

— Organizasyon yeteneğine sahip, bölümler arasında
işbirliğini, ekip çalışmasını sağlayın,

— Duruma göre ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı bilen,

— Geleceği görebilen ve isabetli tahminlerde buluna-
bilen ve bu tahminler doğrultusunda plan ve program yapabi-
len,

— Sorunlara anında pratik çözümler bulabilen,

— Düzgün fizik ve iyi giyimli,

— Psikolojik durumu çok iyi, insan ilişkilerinde ba-
şarılı,

— Kendine güvenen, yaratıcı, girişken, enerjik, sabırlı, anında ve yerinde kararlar alabilen, dürüst, disiplinli, hoşgörülü, dinamik, sosyal, objektif, konusunda uzman, pratik zeka sahibi,

— Çevre bilincine sahip, iyi bir gözlemci;

— İyi bir eğitimci de olabilen kişiler turizm işletmeleri için profesyonel yönetici olabilirler.

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının yukarıda belirttikleri vasıfların bir kısmının kişilerde doğuştan bulunması gerekir. Ancak alınacak eğitimle bu vasıflar geliştirilebilecektir.

Ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarının yukarıda saydıkları yöneticilik vasıflarının elde edilmesine yönelik görüşlerini de şöyle özetlemek mümkündür.

Mutlaka genel işletmecilik ve yönetim bilgileri ile birlikte mesleki turizm eğitiminin alınması ve teorik eğitim esnasında ilk yıllarda alt ve orta kademelerde son yıllarda yönetim kademelerinde staj yapılması suretiyle vasıfların bir kısmına sahip olunabileceğini belirtirken profesyonel bir yönetici olabilmek için bunların yeterli olamayacağını da ifade etmektedirler. Sektörde işe başladıktan sonrada çeşitli araştırmalarda bulunarak, yöneticilikle ilgili kurs ve seminerlere katılarak, sürekli yenilikleri takip ederek kişilerin kendilerini geliştirmeleri sayesinde iyi bir yönetici vasıflarına haiz olunacağını belirtmektedirler. Ayrıca bu kişilerin mutlaka yurt dışına çıkarak oralaradaki gelişmeleri takip etmelerini ve yabancı dil bilgilerini geliştirmelerinin gerekliliğini de ilave etmektedirler.

4.5. İstanbul İlindeki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle A ve B Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Olarak "Turizm İşletmelerinde Yönetici Profilini Belirleme" Hakkında Yapılan Anketin Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Soru 2: İşletmenin Türü ve Sınıfı

Tablo 25

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmelerinin Türü ve Sınıfı

İşletmenin Türü ve Sınıfı	İşletme Sayısı
Konaklama İşletmeleri	
5 yıldızlı otel	7
4 yıldızlı otel	12
Seyahat İşletmeleri	
A Grubu Seyahat Acentaları	26
A Geçici Gurubu Seyahat Acent.	12
B Grubu Seyahat Acentaları	3
TOPLAM	60

Araştırmamızın İstanbul ilinde yapılması ve 4 ile 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayılarının az olması nedeniyle bir konaklama işletmesinde işletme müdürü ve diğer departmanlardan iki müdürün ankete katılması istenmiştir. Böylece bir işletmeden üst düzey yönetici durumunda olan üç kişinin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Seyahat işletmelerine ise konaklama işletmelerindeki kadar bölünme olmadığından işletme yönetici düzeyindeki bir kişinin (özellikle işletme müdürlerinin) cevaplama için

tek bir anket formu gönderilmiştir.

Sonuçta, 19 konaklama işletmesinden 53 anket formu 41 seyahat işletmesinden 41 anket formu cevaplanarak tarafımıza gönderilmiştir.

Soru 3 : İşletmede yöneticilik fonksiyonu üstlenmiş eleman sayısını belirtir misiniz?

Tablo 26

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde Yöneticilik Fonksiyonu Üstlenmiş Eleman Sayısı

Eleman Sayısı	Konaklama İşl. Yönetici Sayısı	%	Seyahat İşl. Yönetici Sayısı	%
1-5	21	39,6	31	75,6
6-10	22	41,5	10	24,4
11-16	-	-	-	-
17 ve üzeri	10	18,9	-	-
TOPLAM	53	100	41	100

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden 22'si buldukları işletmede yöneticilik fonksiyonu üstlenmiş eleman sayısını 6-10 arasında 21'i 1-5 arasında ve 10'u bu sayının 17 ve üzerinde olduğunu belirtmiştir. Yöneticilik fonksiyonu üstlenmiş eleman sayısının seyahat işletmeleri içersindeki yüzdesi ise sırasıyla % 41,5, % 39,6 ve % 18,9 dur.

Yaptığımız anketin 5 ve 4 yıldızlı işletmelerde uygulanmasını dikkate aldığımızda, bu işletmelerin çok kompleks işletmeler ünitesinin bulunacağı açıktır. Durum böyle olunca

da bu işletmelerin yönetimide karmaşık bir hal almakta.

Geniş bir organizasyonun oluşacağı bu işletmelerde iş bölümlerinin yapılmasıyla yetki devri sözkonusu olacaktır. Yönetimin personele çok yakın olarak birlikte çalıştığı, yöneticinin ise katılmasıyla kontrol yapabildiği küçük işletmelerde yetki devri fazla önem taşımayabilir. Fakat böylesi geniş ve kompleks organizasyonlarda yetki devri zorunlu olmaktadır.

Sonuçta, bu yetkilerin devredileceği kişiler yönetime daha yakın kişiler olarak yönetim kademelerinde yerlerini alacaktır.

Teori kısmındaki, konaklama işletmelerinde organizasyon konusunda örnek olarak verdiğimiz Sheraton Oteli'nin organizasyon şemasına tekrar dönecek olursak, 30'un üzerinde üst ve orta düzey yöneticisinin bulunduğunu görebiliriz!

Soru 4: İşletmede iş bölümlerine göre iş ve görev tanımları mevcut mudur?

Tablo 27

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmeleri Yöneticilerine Göre Buldukları İşletmede İş ve Görev Tanımlarının Mevcudiyeti

Mevcut Durumu	Konaklama İşl.		Seyahat İşl.	
	Yönetici Sayısı	%	Yönetici Sayısı	%
Var	49	92,4	35	85,4
Yok	4	7,6	6	14,6
TOPLAM	53	100	41	100

Ankete katılan 53 konaklama işletmesi yöneticisinden seyahat işletmesi yöneticisinden de % 85,4'ü işletmelerinde iş ve görev tanımlarının mevcut olduğunu yine ankete katılan konaklama işletmesi yöneticilerinden % 7,6'sı ve seyahat işletmesi yöneticilerinden %14,6'sı işletmelerinde iş ve görev tanımlarının mevcut olmadığını belirtmektedir.

Turizm işletmesi personeli müşterinin iyi hizmetler karşısında tatmin olması halinde yaptığı işten de büyük zevk olmasını sağlayarak, işteki motivasyon düzeyini yüksek tutar. Bu durumda personel işi ve çalıştığı firma ile kendini geliştirebilir ve arttırdığı iş verimi ile meslek merdivenlerinde hızla ilerler. Tüm bu ilerlemelerin, işlerin doğru tanımlarının yapılması, doğru zamanda da her düzeydeki işin gerektirdiği beceri ve eğitim düzeyi açıkça belirtilmelidir.

Bunun için de teori kısmında değindiğimiz işletmelerin organizasyon şemaları büyük önem kazanır. Zira bir organizasyon şeması ışığında otelin, çevredeki insan kaynaklarının ve fiziksel yerleşim planının, üretim araçlarının özellikleri, kapasiteleri dikkate alınarak yönetici ve personel görevleri tanımlanabilir. Üzerinde önemle durulması gereken konu, her işletmenin yapısal özelliğinin görev tanımlarına yansıtacağı ve bu nedenle standart görev tanımının tüm işletmeler için geçerli olmayacağıdır.

Bu hususa dikkat etmekle birlikte personelin eğitimi amacı için geliştirilen modüler eğitim* sistemi ile temel beceri ve görevler tanımlanmış olup bu görev modüllerinin değişik bölümlerde çalışan personelin nasıl karmalar oluşturacağı hususu da, işletmenin özelliği dikkate alınmak koşulu ile, o

* Modüler Eğitim: Aşamalı bir eğitim modeli olup, ortak görev ve becerileri bir şemsiye altında toplayan işlerin kümelenmesinden oluşan bir bütündür.

birimin personel müdürlüğüne bırakılmıştır.

Görev iş tanımlarının anahtarıdır. En basit şekli ile bu kavram, belirli bir faaliyet alanındaki temel becerilerin tanımlanması ve bir dizi görevin işleri meydana getirecek şekilde seçimi ve gruplanması esasına dayanır. Ancak, tanımlanan görevlerde işin yapılması arasında büyük boşluklar olduğundan, işletmede eğitime ve işe uyum programlarına gereksinim duyulur. Ancak, iş tanımları geliştirilmemiş bir işletmede eğitim ihtiyacı sağlıklı tespit edilemez ve eğitim programı da geliştirilemez. Bu gerekçesinin ışığında, görevin çeşitli tanımlarından özetlenebilecek evrensel unsurlar (105).

- Bir işlem veya işlemler dizisi
- Kendi içinde bir birim
- Nihai bir hedefi olmasıdır.

Görevler temel, ara ve karmaşık beceri düzeylerinde olabilir. Temel becerileri gerektiren görev kümeleri temel işleri oluştururken ara görev kümeleri ile nezaretçi düzeyindeki işleri karmaşık görev kümeleri de yönetim düzeyindeki işleri oluşturur.

Soru 5: Profesyonel yönetici kullanımı daha çok hangi bölümlerde olmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.

Tablo 28

Ankete Katılan Konaklama İşletmelerinde Profesyonel Yönetici Kullanımının Daha Yoğun Olduğu Bölümler ve Yüzdesele Dağılımı

Bölümler	KONAKLAMA İŞLETMELERİ							(X)Toplam Bölümler Puan	Puan	% si
	Toplam Yanıtların Puanı									
	1	2	3	4	5	6	7			
	6	5	4	3	2	1	0			
Muhasebe	8	7	10	10	4	1	4	186	18,9	
Personel	3	1	3	7	8	7	7	79	7,9	
Yiyecek-İçecek	3	23	12	9	1	1	-	211	21	
Halkla İlişkiler	2	-	1	2	10	7	8	49	4,9	
Önbüro	28	13	8	3	-	-	-	274	27,3	
Kat Hizmetleri	-	2	2	6	10	9	10	65	6,5	
Satış ve Pazarlama	9	5	8	5	4	4	-	138	13,8	
TOPLAM								1002	100	

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 6 ile,... 6.derece 1 ile)

Seyahat acentalarında, konaklama işletmeleri kadar bölümleşme olmadığından, olsa bile bölümlerdeki işler memur bir iki kişi tarafından yapılabildiğinden bu soru seyahat acentalarına yönelik ankette sorulmamıştır.

Konaklama işletmelerinde profesyonel yönetici kullanımının daha yoğun olduğu bölümlerin yoğunluk yüzdesinin sı-

ralanması da şöyle olmaktadır;

<u>Bölümler</u>	<u>Yoğunluk % leri</u>
Önbüro	27,3
Yiyecek-içecek	21
Muhasebe	18,6
Satış ve Pazarlama	13,8
Personel	7,9
Kat Hizmetleri	6,5
Halkla İlişkiler	4,9
Toplam	100

Konaklama işletmelerinin bünyesindeki tüm birimlerin entegre olduğu bölüm önbürodur. Başka bir deyişle, diğer bölümlerde yapılan işlerin sonucu, işlerin yapılması esnasında ortaya çıkabilecek tüm sorunlar bu bölüme intikal etmekte ve çözümlenmektedir.

Konaklama işletmelerinin beyni olarak tanımladığımız önbüro, müşterinin karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yerdir."Konaklama tesisinde önbüro, müşteri ile otel arasındaki bağ ve başlıca temas noktasıdır. Otele gelen müşteri ilk temas noktası olan önbüronun vereceği hizmetlerle bağlantılı olarak işletme hakkında bilgi sahibi olur. Bu da demektir ki, önbüro diğer departmanların da aynasıdır." (106)

Bu nedenlerden ötürü, ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticileri % 27,3 ile önbüro diğer bölümlere nazaran daha çok profesyonel yöneticilerin yoğun olduğu bölüm

(106) Metin DERELİ(haz.), Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Ankara, 1989, s.12

olarak belirtilmiştir.

Daha sonra ise, % 21 ile yiyecek-içecek bölümü ve % 18,6 ile de muhasebe bölümü gösterilmiştir.

Yiyecek-içecek departmanına sahip bir konaklama işletmesinin belirlenen işletme amaçlarına ulaşılmasında bu bölümün başarılı bir şekilde yönetilmesinin önemi büyüktür. Çünkü, bu bölümde konaklama işletmesinin kalbi olarak tanımlayabiliriz.

İşletmeye gelir getiren yiyecek-içecek bölümünün içerisinde yer alan mutfak, restoran ve bar hizmetlerinden memnun olan müşteri işletmeden memnun, tatmin edilmiş olarak ayrılacaktır. En önemlisi ise, bu bölümün konaklama işletmesinin maliyetlerinde büyük payı olmasıdır. Bu bölümde çalışacak kişilerin konularında uzman olmaları gerekir. Aksi takdirde yönetimin saptadığı hedeflere ulaşmak zorlaşacaktır. Yiyecek-içecek ünitesine satın alınan hammaddelerin çeşitli aşamalardan geçerek müşteri önünü çıktığını biliyoruz. İşte bu aşamalarda hammaddenin ekonomik olarak kullanımı, porsiyonlanması ve sonuçta işletmeye bir kâr bırakması her şeyin en ince detaylarına kadar hesaplanmasını gerekli kılar.

Bu nedenle yiyecek-içecek bölüm yöneticileri, yiyecek-içecek bölümüne ilişkin hedeflerin tespiti, ileri dönük planların yapılması, maliyet analizlerinin çıkarılması ve sonuçların değerlendirilmesi gibi yönetim ağırlıklı etkinliklerde bulunur. Bununla birlikte gerektiğinde işin aktif yönüne de katılabilir (107).

(107) Yaşar YILMAZ, Servis Tekniği ve Yönetimi, İnce Matbaa, Balıkesir, 1988, s.13

Diğer yandan bu bölüm muhasebe bölümü ile yoğun ilişki içindedir. "Yemeğin üretilmesi ve satışı ile ilgili tüm veriler (satın alma faturaları, tesellüm makbuzlarının bir nüshaları, günlük ambar çıkış raporları, satış çekleri ve kasiyer raporları) her gün konaklama işletmesinin muhasebe bölümünde toplanıp, yiyecek-içecek kontrolörü ve yardımcıları tarafından miktar, fiat ve toplam tutar açısından kontrol edilerek, üretilen malın maliyetinin belirlenmesi çalışmaları için hazırlanırlar." (108)

Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de en önemli amaç kârdır. Kâra ulaşmada ise işletme yönetimi ile ilgili mali bilgilerin önemi büyüktür. Bu nedenle işletmede girdi-çıkış ilişkilerini kurabilecek, analizler yapabilecek ve işletmenin önceden belirlenen amaçlarına ulaşmasında etkili olabilecek kişilerin bu bölümde istihdam edilmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin sahip olduğu varlıklar korunacak, yapılan planlarla gerçekleşen faaliyetlerin durumları çeşitli kalite ve kantite standartları ve teknikler kullanılarak belirlenip incelenerek maliyet bilgileri ortaya çıkarılacak ve işletmenin faaliyetlerinin kontrolü sağlanacaktır.

Ankete katılan konaklama işletmesi yöneticileri % 13,8 ile profesyonel yönetici kullanılan bölüm olarak satış ve pazarlama bölümünü belirtmektedirler.

Turizm sektöründe arzın gittikçe artması, bu piyasada rekabeti şiddetlendirmektedir. Ayrıca turizm ürününün bir özelliğide stoklanmamasıdır. Üstelik üretildiği yerde tüketilmesi gereken turizm ürününün satışı için özel bir çaba gerek-

mektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri bünyesindeki satış ve pazarlama bölümü çeşitli faaliyetlerde bulunarak turizm olayına katılan kişileri işletmeye çekmeye çalışırlar. Bu bölümde istihdam edilecek kişilerinde pazarlamanın yönetim fonksiyonlarını başarı ile uygulayabilecek performansa sahip olması gerekir.

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticileri % 7,9 ile personel bölümünde % 6,5 ile kat hizmetleri ve % 4,9 ile de halkla ilişkiler bölümünde profesyonel yönetici kullanılması gerektiğini belirtmektedirler.

Soru 6: Yönetim kadrosuna personel hangi kaynaklardan sağlanmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.

Tablo 29.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmelerinde Yönetim Kadrolarına Gelen Personelin Kaynakları

Kaynaklar	Toplam Yanıtların Puanı (X)						Toplam Kaynaklar Puan	% si
	1	2	3	4	5	6		
	5	4	3	2	1	0		
Başka İşletmelerden	9	14	8	7	3	1	142	19,5
İşletme içi yönetici yetiştirme-geliştirme programları sonucu	18	7	11	1	3	3	156	21,4
Kişisel başvuruların değerlendirilmesiyle	14	15	10	4	4	-	172	23,6
Çeşitli kurumlar aracılığıyla	5	6	5	7	6	7	84	11,5
T.İ.O.Y.O.mezunlarından deneyimli olanların secimiyle	5	9	7	13	6	3	114	15,6
Gazete ilanlarıyla	2	3	8	5	5	10	61	8,4
TOPLAM							729	100

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 5 ile, 5.derece 1 ile)

Konaklama işletmelerinin yönetim kadrolarına temin edilen personel kaynaklarının yüzdesel yoğunluk sıralamasıda şöyle olmaktadır.

<u>Kaynaklar</u>	<u>Yoğunluk % leri</u>
Kişisel başvuruların değerlendirilmesiyle	23,6
İşletme içi yönetici yetiştirme-geliştirme programları sonucu	21,4
Başka işletmelerden	19,5
T.İ.O.Y.mezunlarından deneyimli olanların seçimiyle	15,6
Çeşitli kurumlar aracılığıyla	11,5
Gazete ilanlarıyla	8,4
Toplam 100	

Tablo 29.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmelerinde Yönetim Kadrosuna Gelen Personelin Kaynakları

Kaynaklar	Toplam Yanıtların Puanı (X)						Toplam Puan	Kaynaklar % si
	1	2	3	4	5	6		
Başka işletmelerden	5	4	3	2	1	0	131	24,5
İşletme içi yönetici yetiştirme-geliştirme programları sonucu	12	4	4	5	1	1	99	18,5
Kişisel başvuruların değerlendirilmesiyle	7	18	11	2	-	-	144	26,9
Çeşitli kurumlar aracılığıyla	2	1	3	4	3	-	34	6,3
T.İ.O.Y.O.mezunlarından deneyimli olanların seçimiyle	-	2	-	3	5	4	19	3,6
Gazete ilanlarıyla	11	3	11	3	2	-	108	20,2
TOPLAM							535	100

Seyahat işletmelerinin yönetim kadrolarına temin edilen personel kaynaklarının yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyle olmaktadır.

<u>Kaynaklar</u>	<u>Yoğunluk % leri</u>
Kişisel başvuruların değerlendirilmesiyle	26,9
Başka işletmelerden	24,5
Gazete ilanlarıyla	20,2
İşletme içi yönetici yetiştirme-geliştirme programları ile	18,5
Çeşitli kurumlar aracılığıyla	6,3
T.İ.O.Y.O.mezunlarından deneyimli olanların seçimiyle	3,6
Toplam	100

Ankete katılan her iki işletme yöneticileri de idari kadrolarına eleman temin edilmesinde kişilerin bizzat başvurularının değerlendirilmesi yöntemini ilk sırada belirtmektedirler. Konaklama işletmeleri yöneticileri % 23,6 ile seyahat acentaları yöneticileri ise % 26,9 ile bu yönetimi tercih etmektedirler.

İkinci sırada konaklama işletmeleri yöneticileri % 21,4 ile işletme içi yönetici yetiştirme-geliştirme programları ile idari kadrolara eleman sağlanmasını belirtirken seyahat acentaları yöneticileri bu yöntem % 18,5 ile dördüncü sırada önem vermektedir. Seyahat işletmeleri yöneticileri ikinci sırada % 24,5 ile başka işletmelerden yönetici temin ettiklerini belirtirken konaklama işletmeleri yöneticileri bu yöntem % 19,5 ile üçüncü sırada yer vermektedir.

Görüldüğü gibi işletme için yönetici yetiştirme ve geliştirme programları konaklama işletmeleri için daha önemli olmaktadır.

Gerçekte de yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, kara verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır.

" Bu programlar profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktadır." (109). Elbette ki bu yöntemin önemi tartışılmaz. Çünkü bir yöneticinin niteliklerini geliştirebilmesi için tüm çalışma yaşamı boyunca eğitilmesi gerekir.

Başka işletmelerden eleman temin edilmesi ise daha kolay bir yöntem olmasına rağmen işletmeler açısından yaratabileceği bir takım sakıncalarla birlikte pahalı bir yöntem olmasına rağmen işletmeler açısından yaratabileceği bir takım sakıncalarla birlikte pahalı bir yöntem olmaktadır.

Ankete katılan seyahat acentaları yöneticileri idari kadrolarına personel sağlamada % 20,2 ile gazetelerle verdikleri ilanlara 3.sırada önem vermekteler. Bu yöntem konaklama işletmelerinde % 8,4 ile en son sırada yer almaktadır. Yine konaklama işletmelerine % 11,5 ile seyahat işletmelerine ise % 6,3 ile çeşitli kurumların aracılığıyla üst düzey personel sağlanması yoluna gidildiğini belirtmektedirler.

Yukarıdaki her iki tabloda tüzücü olarak gördüğümüz; idari kodrolara T.İ.O.Y.O. mezunlarından deneyimli olanların

seçimiyle istihdam edilme yüzdesinin diğer yöntemler yüzdesi içinde düşük olmasıdır. Konaklama işletmelerinde bu oran % 15,6 ile, seyahat işletmelerinde % 3,6 dır. Oysa ki, 4 yıllık T.İ.O.Y.O.larının üst düzey yönetici yetiştirme amacı taşıdıklarını biliyoruz.

Soru 7: İşletmede daha üst düzeylere ulaşabilme imkanı nasıl olmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.

Tablo 30.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerine Göre Üst Düzeylere Ulaşmada Rol Oynayan Faktörler

Faktörler	Toplam Yanıt Puanı				(X)Toplam Puan	Faktör % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Kıdem, eskilik durumuna göre	4	21	19	5	73	23,6
Başarıya göre	47	3	2	-	149	48
Kadro açılmasıyla	-	24	24	4	72	23,2
Üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler sonucu	1	4	5	21	16	5,2
TOPLAM					310	100

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 4 ile, 4.derece 1 ile)

Konaklama işletmelerinde üst düzeylere ulaşmada rol oynayan faktörlerin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyledir;

<u>Faktörler</u>	<u>Yoğunluk % leri</u>
Başarıya göre	48
Kıdem,eskilik durumuna göre	23,6
Kadro açılmasıyla	23,2
Üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler sonucu	<u>5,2</u>
Toplam 100	

Tablo 30.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerine Göre Üst Düzeylere Ulaşmada Rol Oynayan Faktörler

Faktörler	Toplam Yanıt Puanı				(X)Toplam Faktörler	
	1	2	3	4	Puan	% si
	3	2	1	0		
Kıdem,eskilik durumuna göre	6	22	8	-	70	31,2
Başarıya göre	34	4	1	-	113	50,5
Kadro açılmasıyla	-	7	12	3	26	11,6
Üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler sonucu	1	3	6	5	15	6,7
TOPLAM					224	100

Seyahat işletmelerinde üst düzeylere ulaşmada rol oynayan faktörlerin yüzdesel yoğunluk sıralaması;

<u>Faktörler</u>	<u>Yoğunluk % leri</u>
Başarıya göre	50,5
Kıdem,eskilik durumuna göre	31,2
Kadro açılmasıyla	11,6
Üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler sonucu	<u>6,7</u>
Toplam 100	

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticileri, işletmede daha üst düzeylere ulaşabilme imkanı nasıl olmaktadır sorusuna öncelikle % 48 oranında, seyahat işletmeleri yöneticileri de % 50,5 oranında başarı faktörünü önemli görmüşlerdir. Faktörlerin yoğunluk sıralaması her iki işletmede aynı düzeyde çıkmıştır. % 23,6 oranında konaklama işletmelerinde, % 31,2 oranında seyahat işletmelerinde kıdem(eskilik) durumuna göre yükselme şekli etkili olmakta yine konaklama işletmelerinde % 23,2 oranında, seyahat işletmelerinde de % 11,6 oranında kadro açıldığı takdirde üst düzeylere ulaşma imkanı olabileceği belirtilmektedir. Oldukça düşük oranlarda kalan üst düzeye ulaşmada üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler faktörü, her iki işletme yöneticileri tarafından önemli görülmemektedir. Buda göstermektedir ki, başarı her iki işletme yöneticilerine olması gerektiği şekilde değerlendirmektedir. Başka bir deyişle kişinin işinde gösterdiği başarı yükselme ile ödüllendirilmektedir.

" Kıdem (eskilik) durumuna göre üst düzeylere ulaşmada; meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan buyana eskilik derecesi

yükselmenin en geçerli kriteri olagelmıştır." (110)

Kadro açılmasında yani yönetici kademelerinden birinin boşalmış olup yeniden doldurulmasında ise, kademenin altındaki personelin daha önceki yöneticiyle yaşamış oldukları tecrübeler, yeni yöneticinin davranışlarında etkili olmaktadır.

Günümüzde artık personel politikası ve personel istihdamı planlaması, bir ürünün ve bir satışın planlaması kadar önemli olmakta ve aynı ciddiyetle ele alınmayı beklemektedir. Şüphesiz bu konu işletmelerin yapısına, kapasitelerine, özelliklerine göre farklılık gösterecektir.

Soru 8: İşletmede bulunduğunuz görevleri belirtir misiniz?

Tablo 31.1

Anketimize Katılan Konaklama İşletmelerinde Yönetici Düzeyindeki Kişilerin Görevleri

Görevler	Konaklama İşl.Yöneticilerin Sayısı	Görev % si
İşletme Müdürü	12	22,6
İşletme Md.Yrd.	-	-
Önbüro Müdürü	16	30,2
Yiyecek-içecek Müdürü	9	17
Executive Houskeeper	2	3,8
Muhasebe Müdürü	6	11,3
Diğerleri	8	15,1
TOPLAM	53	100

İstanbul ilindeki konaklama işletmelerine gönderdiğimiz anket formu yönetici düzeyindeki kişiler arasından % 30,2 si önbüro müdürleri, % 22,6'sı işletme müdürleri, % 17'si yiyecek-içecek müdürleri, % 15,1'i diğer departman müdürleri (satış-pazarlama-halkla ilişkiler vb.), % 11,3'ü muhasebe müdürleri ve Executive Houskeeper (Kat hizmetleri yöneticisi) tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo 31.2

Anketimize Katılan Seyahat İşletmeleri Yönetici Düzeyindeki Kişilerin Görevleri

Görevler	Seyahat İşl. Yöneticilerinin Sayısı	Görevler % si
Sorumlu Genel Müdür	17	41,5
Şube Müdürü	12	29,3
Genel Muhasebeci	-	-
Rezervasyon Şefi	9	22
Bilet işlemleri Şefi	1	2,4
Satış Temsilcisi	2	4,8
TOPLAM	41	100

İstanbul ilindeki seyahat acentalarına gönderdiğimiz anket formu yönetici düzeyindeki kişiler arasından % 41,5 ile sorumlu genel müdürler, % 29,3 ile şube müdürleri, % 22 ile rezervasyon şefleri ve iki satış temsilcisi ile bir bilet işlemleri şefi tarafından yanıtlanmıştır.

Seyahat işletmelerine anket formu işletme (sorumlu genel) müdürleri tarafından yanıtlanmak üzere gönderilmesine rağmen bu anket formunun orta kademe yöneticilerce yanıtlandığını görmekteyiz.

Bu ise, ankete katılan seyahat işletmeleri tepe yöneticilerinin kendi özellikleri, eğitimleri, eğilim ve beklentileri hakkında görüşlerinin ortaya çıkarılacağı ankete katılmaktan kaçındıklarını düşündürmektedir.

Soru 9 : Daha önceki iş deneyimlerinizdeki görev veya görevleri sırasıyla belirtir misiniz? (1,2,3 gibi)

Tablo 32.1

Anketimize Katılan Konaklama İşletmelerinde Yönetici Düzeyindeki Kişilerin Daha Önceki İş Deneyimlerindeki Görevleri

Görevler	Toplam Yanıtların Puanı(X)			Toplam Puanı	Görev % si
	1	2	3		
	2	1	0		
Genel Müdür Yardımcısı	2	2	-	6	5,2
Muhasebe Şefi	8	-	-	16	14
Yiyecek-içecek Şefi	7	5	-	19	16,5
Personel Şefi	4	-	-	8	7
Önbüro Şefi	13	4	-	30	26
Satınalma Şefi	3	-	-	6	5,2
Resepsiyon Şefi	9	-	-	18	15,7
Diğerleri	6	-	-	12	10,4
TOPLAM				115	100

Ankete katılan kişilerin daha önceki iş deneyimlerinde en fazla iki görevde bulunmaları nedeniyle üç dereceleme yapılmıştır. Böylece (X) oranlarını elde edebilmek için puanlar öncelik derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 2 ile, 2.derece 1 ile)

Tabloya baktığımız zaman şu an üst düzey yönetimde

bulunarak ankete katılan yöneticilerin % 26'sının önbüro bölümünde şef olarak çalıştıklarını % 16,5'inin yiyecek-içecek şefliği yaptığını, % 15,7'sinin resepsiyon şefi olduğunu görmekteyiz.

O halde diyebiliriz ki, üst düzeylere ulaşma önbüro-resepsiyon ve yiyecek-içecek bölümünden daha çok olmaktadır. Bu konuda T.İ.O.Y.O. mezunlarına yönelttiğimiz sorunun neticesinde oluşturduğumuz tablo 23'de de aynı paralelde bir sonuca ulaşılmıştır. Genelde T.İ.O.Y.O. mezunları da stajlarını ön büroda yapmayı tercih etmektedirler. Çünkü bu bölümden üst düzey yönetime geçiş diğer bölümlere nazaran daha avantajlı olmaktadır.

Yine anket cevaplarına yönelik oluşturduğumuz tabloya baktığımızda anketi cevaplayan konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin buldukları göreve gelmeden önce sırasıyla % 14'ünün muhasebe şefi, % 10,4'ünün diğer departmanlarda % 7'sinin personel şefi ve % 5,2'sinin satınalma şefi ve yine % 5,2'sinin genel müdür yardımcısı olarak çalıştıklarını görmekteyiz.

Tablo 32.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmelerinde Yönetici Düzeyindeki Kişilerin Daha Önceki İş Deneyimlerindeki Görevleri

Görevler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Puan	Görevler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Genel Müdür Yardımcısı	2	3	5	-	17	11
Transfer ve Uluslararası Operasyon Şefi/Md.	10	5	-	3	43	28
Satış Md.Temsilcisi	2	1	2	2	10	6,5
Rezervasyon Şefi	4	-	1	-	13	8,4
Incoming Sorumlusu (Yerel operasyon)	6	3	2	1	26	16,9
Yurt dışı tur sorumlusu	2	-	3	-	9	5,8
Profesyonel Turist Rehberi	5	3	1	-	24	15,6
Biletçilek (Ticketing)	-	4	-	-	8	5,2
Diğerleri	2	2	-	-	4	2,6
TOPLAM					154	100

Ankete katılan kişilerin daha önceki iş deneyimlerinde en fazla dört görevde bulunmaları nedeniyle dört derecelendirme yapılmıştır. Böylece (X) oranları elde edebilmek için puanlar öncelik derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır.

(1.derece 3 ile,..... 3.derece 1 ile)

Seyahat işletmeleri yöneticilerine buldukları göreve gelmeden önce iş deneyimlerindeki görevlerinin neler olduğu sorusuna ankete katılan yöneticiler arasından % 28'inin transfer ve uluslararası operasyon şefliği ve müdürlüğü yaptıklarını, % 16,9'unun yerel operasyonlar (incoming) sorumlusu olarak çalıştığını görmekteyiz.

Ankete katılan seyahat acentaları yöneticilerinden % 15,6'sı buldukları göreve gelmeden önce profesyonel turist rehberliği yaptıklarını % 11'inin genel müdür yardımcısı, % 8,4'ünün rezervasyon şefi, % 6,5'inin satış temsilcisi, % 5,8'inin yurt dışı tur sorumlusu olarak çalıştıklarını, % 5,2'sinin ticketing (bilet) işlemlerinde ve % 2,6'sının diğer görevlerde bulduklarını belirtmişlerdir.

Soru : Şu anda yapmış olduğunuz göreve ne şekilde geldiğinizi belirtir misiniz?

Tablo 83

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde Mevcut Yöneticilerin Buldukları Göreve Yükselme Şekilleri

Yükselme Şekilleri	Konaklama İşl. Yöneticilerin Sayısı	%	Seyahat İşl. Yöneticilerin Sayısı	%
Bir alt kademedeki kademeye göre	14	26,4	6	14,6
Özel bir başarı sonucu	16	30,2	8	19,5
Başka bir işletmeden başvuru yoluyla	16	30,2	12	29,3
Tavsiye ile	4	7,5	7	17,1
Sahiplik nedeniyle	3	5,7	8	19,5
TOPLAM	53	100	41	100

Anketimize katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 30,2'si buldukları göreve işletme içinde gösterdikleri başarı, disiplin ve işletmeye bağlılık gibi faktörlerin etkisiyle özel bir çaba sonucu geldiklerini belirtirken yine aynı oranda (% 30,2) yöneticide başka işletmelerden başvuru yaparak yükselme imkanına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Daha sonra bir alt kademedeki kademelerine göre yükselenlerin oranı % 26,4'dür. Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden dört kişi tavsiye yoluyla yükseldiklerini belirtmişlerdir. Bu şekilde yükselme imkanı akılcılık ve çalışma prensiplerine aykırı bir yükselme şekli olmasına rağmen % 7,5 gibi küçük bir oranda bile olsa işletmelerde görülebilmektedir. Yine 3 kişide (oranı % 5,7'dir) işletmeyi satın alarak yada kurarak sahipliğini elde etmesi şeklinde konaklama işletmesinin işletmecisi durumuna geldiğini belirtmiştir.

Başka işletmelerden başvuru yoluyla yönetici düzeyine yükselme şekli % 29,3 ile seyahat işletmeleri yöneticileri arasında ilk sırayı almaktadır. İkinci sırada ise aynı oranlarda (% 19,5) özel bir başarı faktörü ile sahiplik faktörünün etkili olduğunu görmekteyiz. Bir seyahat işletmesi kurarak sahibi pozisyonunda işletmeyi yönetenleri konaklama işletmelerine nazaran daha fazla olmaktadır. Bir başka deyişle ankette yer alan bu sorunun neticesi profesyonel yönetici kullanımının konaklama işletmelerinde daha yoğun. Kısacası, bunda seyahat işletmesinin kurulurken konaklama işletmeleri kadar çok sabit sermaye yatırımları gerektirmemeside etkili olmaktadır. Tabii ki, burada beş ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri ile kıyaslama yapılmaktadır.

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticilerinin verdiği cevaplar sonucunda bu yöneticilerin % 17'si buldukları

ları göreve tavsiye ile ve % 14,6'sı da bir alt kademedен kıdem derecesine göre gelmişlerdir.

Yoğun ve temposu hızlı bir değişim sürecinin etkisi altında bulunan günümüz turizm işletmelerinin mevcut yöneticilerine, bir yandan potansiyel yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla daima gözönünde bulundurulmalıdır. Kanımızca işletmelerde, yönetim biriminin üst düzey yönetime yönetici temini alt ve orta düzey yöneticilere yükselme imkanı sağlamak suretiyle temin edilmesi politikası uygulanmalı; buna imkan bulunmadığı takdirde işletme dışından yönetici tedariki yoluna gidilmelidir.

Oysa yukarıdaki sorunun değerlendirilmesinde başka işletmelerden yönetici temininin işletmede daha çok kullanılan bir sistem olduğunu görmekteyiz. Başka bir ifadeyle, işletme içi kaynaklardan yönetici tedariki en son başvurulan bir seçim şekli olarak görülmektedir.

Sorulu : Ne kadar süredir sektörde (konaklama seyahat) çalışmaktasınız?

Tablo 34

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin Sektörde Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Konaklama İşl. Yönetici Sayısı		Seyahat İşl. Yönetici Sayısı	
		%		%
1 - 3 yıl	12	22,7	15	36,6
4 - 7 yıl	15	28,3	4	9,7
8 - 11 yıl	13	24,5	10	24,4
12 yıl ve üzeri	13	24,5	12	29,3
TOPLAM	53	100	41	100

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 28,3'ü 4-7 yıl arasında, toplam % 49'u 8 yılın üzerinde sektörde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Sektörde yeni diyebileceğimiz 1-3 yıldır çalışanlar % 22,7'lik bir oran oluşturmaktadır.

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticilerinden ise 1-3 yıl arasında sektörde çalışanlar % 36,6'lık bir oranla yüzde içersinde en büyük payı teşkil etmektedir. Fakat bunun yanısıra 12 yıl üzerinde sektörde çalışmakta olanlarda % 29,3'lük bir oranla ikinci sırada yer almaktadırlar. Diğerleri ise, % 24,4 ile 8-11 yıl, % 9,7 ile de 4-7 yıl arasında sektörde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Turizm piyasasında talebi oluşturan turistlere sunulan turistik ürünün bir özelliği de bileşik ürün olmasıdır. Müşteri bu piyasadaki ürünü satın alırken ulaştırma, konaklama, yeme-içme eğlenme vb. bir çok hizmeti de birlikte satın

alır. Dolayısıyla oldukça geniş bir alana sahip olan turizm sektöründe başarılı bir yönetici olmanın bir koşulu da bu alanda geniş bir bilgiye sahip olmaktır. Bu da, sürekli eğitime ve uzun süre sektörde olmanın kazandıracığı tecrübe ve deneyime dayanır.

Soru 12: Eğitim-öğretim düzeyiniz nedir?

Tablo 35

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin Öğrenim Düzeyleri

Öğrenim Düzeyleri	Konaklama İşl. Yönetici Sayısı		Seyahat İşl. Yönetici Sayısı	
	Yönetici Sayısı	%	Yönetici Sayısı	%
İlk-orta	-	-	-	-
Lise	12	22,6	5	12,2
Yüksekokul	38	71,7	32	78
Lisansüstü	3	5,7	4	9,8
Doktora	-	-	-	-
TOPLAM	53	100	41	100

Anketimizi cevaplayan konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 71,7'si, seyahat işletmeleri yöneticilerinden ise % 78'i eğitim-öğretim düzeylerinin yüksekokul seviyesinde olduğunu belirtmişlerdir. Daha sonra ise % 22,6 ile konaklama işletmeleri yöneticileri ve % 12,2 ile seyahat işletmeleri yöneticileri gelmektedir. Lisansüstü eğitimi almış konaklama işletmeleri yöneticilerinin yüzdesi 5,7, seyahat işletmeleri yöneticilerin ise % 9,8'e çıkmıştır.

Ancak burada dikkat çekmek istediğimiz konu bu anketin beş ve dört yıldızlı ve A ve B grubu seyahat acentaları yöneticileri ile yapıldığıdır. Bu nedenle de bu kişilerin büyük bir yüzdesinin lise üstü eğitimi almış olarak çıkması doğaldır.

Soru 13 : Hangi alanda yüksek öğrenim gördüğünüzü belirtir misiniz?

Tablo 36

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin Görmüş Oldukları Öğrenim Alanları

Öğrenim Alanları	Konaklama İşl.		Seyahat İşl.	
	Yönetici Sayısı	%	Yönetici Sayısı	%
İşletme	11	26,8	6	16,7
Turizm	15	36,6	10	27,8
İktisat	5	12,2	4	11
Filoloji	-	-	6	16,7
Diğerleri	10	24,4	10	27,8
TOPLAM	41	100	36	100

Bu tablo Tablo 11'de de görüleceği gibi konaklama işletmeleri yöneticilerinden 12 kişinin, seyahat işletmeleri yöneticilerinden ise 5 kişinin lise eğitimi görmüş olmalarından dolayı konaklama işletmeleri 41 kişi, seyahat işletmeleri 36 kişi üzerinden değerlendirilmiştir.

Tabloya baktığımızda konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 36,6'sının, seyahat işletmeleri yöneticilerinden

ise % 27,8'inin turizm eğitimi almış yöneticiler olduğunu görmekteyiz. Yine aynı oranda (%27,8) seyahat işletmeleri yöneticileri diğer yüksek okullardan mezun olduklarını belirtmişlerdir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 26,1 i işletme alanında öğrenim gördüklerini belirtirken, seyahat işletmeleri yöneticilerinden % 16,7'si işletme ve yine % 16 si de filoloji öğrenimi gördüklerini belirtmişlerdir. Burada filoloji eğitimi görmüş kişilerin önemli bir yüzde oluşturduğunu görmekteyiz.

Sektör çoğu zaman turizm eğitimi almış ama yabancı dil bilmeyen eleman istihdam etmektense yabancı dil bilen fakat turizm eğitimi almayan kişileri istihdam etmeyi tercih etmektedir.

Yine, konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 12,2 sinin seyahat işletmeleri yöneticilerinden de % 11'inin iktisat alanında öğrenim gördüklerini belirlemiş bulunmaktayız.

Görüleceği gibi farklı alanlarda eğitim görmüş kişiler turizm sektöründe istihdam edilebilmektedir.

Soru 14: Hangi yabancı dilleri biliyorsunuz? Bilgi düzeyinize göre numaralandırarak belirtiniz.
(Çok iyi olana 1, daha sonrakine 2... gibi)

Tablo 37.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin
Bilddiği Yabancı Diller ve Yabancı Dil Bilgi Düzey-
Leri

Yabancı Diller ve Bilgi Düzeyleri	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Yabancı Diller Puanı	Yabancı Diller %si
	Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf		
	1	2	3	4		% si
İngilizce	41	6	-	1	135	62
Almanca	8	11	3	1	49	22,4
Fransızca	1	8	4	1	23	10,5
İtalyanca	-	1	4	1	6	2,8
Diğerleri	-	2	1	-	5	2,3
TOPLAM					218	100

(X) oranları elde edebilmek için puanlar bilgi düzeylerine göre katsayıyla çarpılmıştır. (Çok iyi olan 1.derece 3 ile,... zayıf olan 4.derece 0 ile)

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin bildiği yabancı diller ve yabancı dil bilgi düzeylerinin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyle olmaktadır;

Y.Diller ve Yabancı Dil Bilgi düzeyleri	Yoğunluk % leri
İngilizce	62
Almanca	22,4
Fransızca	10,5
İtalyanca	2,8
Diğerleri	2,3
Toplam	100

Yukarıdaki sıralamadan da görüleceği gibi ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticileri % 62'lik bir oranla ilk sırada İngilizceyi, 2.sıralamada % 22,4'lük bir oranla Almancayı bildiklerini belirtmişlerdir.

3.sıralamada yer alan Fransızca'yı (oranı % 10,5'dir) % 2,8 ile İtalyanca izlemektedir.

4.sıralamada ise küçük bir yüzde (% 2,3) ile diğer yabancı diller gelmektedir. Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden 2 kişi İspanyolca'yı iyi derecede, 1 kişi ise Japonca'yı orta derece bildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 37.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin Bildiği Yabancı Diller ve Yabancı Dil Bilgi Düzeyleri

Yabancı Diller ve Bilgi Düzeyleri	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Puan	Yabancı Diller % si
	Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf		
	1	2	3	4		
İngilizce	3	2	1	0	111	57,5
Almanca	29	12	-	-	43	22,3
Fransızca	9	7	2	-	22	11,4
İtalyanca	4	4	2	-	7	3,6
Diğerleri	1	2	-	-	10	5,2
TOPLAM					193	100

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticilerinin bildiği yabancı diller ve yabancı dil bilgi düzeylerinin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyle olmaktadır;

Yabancı Diller ve Yabancı Dil Bilgi Düzeyleri	Yoğunluk % leri
İngilizce	57,5
Almanca	22,3
Fransızca	11,4
İtalyanca	3,6
Diğerleri	5,2
Toplam	100

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticilerinde, bu soruya vermiş oldukları cevaplar sonucunda % 57,5'lik bir oranla yabancı diller arasında İngilizce ilk sırada yer almıştır.

2. sıralamada % 22,3 ile Almanca, 3. sıralamada % 11,4 ile Fransızca ve 4. sıralamada % 3,6 ile İtalyanca gelmektedir.

Diğer yabancı dilleri (oranı % 5,2'dir) işaretleyen seyahat işletmeleri yöneticilerinden 1 kişi Arapça, 1 kişi İspanyolca, 1 kişi Japonca ve 2 kişi Rumca'yı iyi derecede bildiklerini ifade etmişlerdir.

Her iki tabloyada (Tablo 37.1 ve Tablo 37.2) baktığımızda konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticilerinin bildikleri yabancı dillerin sıralamasının aynı paralelde olduğunu görmekteyiz.

Tablo 37.1'deki toplam yanıtlar puanı sütununa baktığımızda 41 konaklama işletmesi yöneticisinin ve yine Tablo

37.2'deki toplam yanıtlar puanı sütununda 29 seyahat işletmesi yöneticisinin İngilizceyi çok iyi derecede bildiklerini görmekteyiz.

Bu durumda, anketimize katılan yöneticilerin, yabancı diller içersinde ilk sırada İngilizceyi belirttiklerini ve bu yabancı dili çok iyi derecede bildiklerini ifade etmemiz mümkün olmaktadır.

Soru15 : Yönetim ile ilgili bilgilerinizi nasıl elde ettiniz?

Tablo 38

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin Yönetim Bilgilerini Alış Biçimleri

Yönetim Bilgilerini Alış Biçimleri	Konaklama İşl. Yönetici Sayısı	%	Seyahat İşl. Yönetici Sayısı	%
Yönetim ve yönetici öğrenimi alarak	26	49,1	16	39
Yönetici yetiştirme geliştirme programlarına katılarak	4	7,5	2	4,9
Kişisel deneyimleri ile	23	43,4	23	56,1
TOPLAM	53	100	41	100

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden (Tablo 12'de de görüleceği üzere) 5 kişi iktisat alanında, 10 kişi diğer alanlarda yüksek öğrenim görmüşlerdir. 12 kişi ise sadece lise eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Böylece 27 kişide toplam yüzde içersinde % 43,4'ü kişisel deneyimle-

ri ile % 7,5'i de yönetici yetiştirme-geliştirme programları sayesinde yöneticilik vasıflarını elde ettiklerini belirtirken % 49,1'i yönetim alanında yani işletme fakülteleri ve turizm işletmeciliği yüksekokullarında öğrenim görmeleri sonucu yönetim bilgilerini ve vasıflarını elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticilerinden de, 4 kişi iktisat alanında, 6 kişi filoloji, 10 kişi ise diğer alanlarda yüksek öğrenim gördüklerini, 5 kişi ise sadece lise eğitimi aldıklarını belirtmişlerdi. Bunlarında yani 25 kişininde toplam yüzde içersinde % 56,1 lik bir oranla kişisel deneyimleri sayesinde, % 4,9'luk bir oranında yönetici yetiştirme-geliştirme programlarına katılmaları sayesinde yönetim bilgilerini almış olduklarını belirlemiş bulunuyoruz. Seyahat işletmeleri yöneticilerinin ancak % 36'sının gerçek bir yönetim alanında öğrenime sahip olduklarını görmekteyiz.

Elde edilen bu sonuçlardan gelişme çabası içersinde olan turizm işletmelerinde yeterli vasıfta işletme yöneticisinin mevcut olmadığını söyleyebiliriz. Elbette bu sonucun anketimizin çok sınırlı bir alanda yapılmış olması nedeniyle tüm Türkiye geneline uyarlanması imkansızdır.

Soru 16: İşletmede T.İ.O.Y.O. mezunu personel mevcut mudur? Cevabınız evet ise, sayı olarak belirtmişsiniz?

Tablo 39

Ankete katılan Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde
T.İ.O.Y.O. Mezunu Personelin Mevcut Durumu

T.İ.O.Y.O. Mezunu	Konaklama İşl. Yönetici Sayısı	%	Seyahat İşl. Yönetici Sayısı	%
Yok	12	22,6	33	80,5
1 - 3 kişi	14	26,4	8	19,5
4 - 6 kişi	16	30,2	-	-
7 ve üzeri	11	20,8	-	-
TOPLAM	53	100	41	100

Ankete katılan konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticilerine işletmelerinde T.İ.O.Y.O. mezunu personelin mevcut olup olmadığı sorusuna konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 22,6'sı, seyahat işletmeleri yöneticilerinden de % 80,5'i yok cevabını vermiştir.

T.İ.O.Y.O. mezunu personelin işletmelerinde mevcut olduğunu belirten seyahat işletmeleri yöneticileri bu kişilerin sayısının % 19,5 oranında 1-3 kişi arasında istihdam edildiklerini belirtmişlerdir. Konaklama işletmeleri yöneticileri ise, % 30,2 oranında en çok 4-6 kişi arasında, % 26,4'ü 1-3 arasında ve % 20,8'de 7 ve üzerinde T.İ.O.Y.O. mezunu kişilerin işletmelerinde bulduklarını belirtmektedir.

Turizm işletmeciliği ve otelcilik mezunlarının İstanbul yöresinde yaptığımız anket çalışmasına göre bu ildeki turizm işletmelerinde az sayıda bulunmaları bu mezunların, ya turizm işletmelerinde olması gereken oranlarda istihdam edilmedikle-

rini yada bu mezunların daha çok mevsimlik turizm işletmelerinde istihdam edildiklerini düşündürmektedir.

Soru 17: Bu personel hangi düzeylerde istihdam edilmektedir?

Tablo 40

Ankete Katılan Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde T.İ.O.Y.O. Mezunu Personelin İşletmelerdeki İstihdam Düzeyleri

İstihdam Düzeyleri	Konaklama İşl. Yönetici Sayısı		Seyahat İşl. Yönetici Sayısı	
		%		%
Üst düzey	8	20	2	25
Orta düzey	30	75	6	75
Alt düzey	2	5	-	-
TOPLAM	40	100	8	100

Ankete katılan 13 konaklama işletmesi yöneticisi, 33 seyahat işletmesi yöneticisi T.İ.O.Y.O. mezunlarının işletmelerinde istihdam edilmediklerini belirtmişlerdi. Bu nedenle konaklama işletmelerinde 40 yöneticinin, seyahat işletmelerinde ise 8 yöneticinin bu soru hakkındaki düşünceleri alınmıştır.

Anketimize katılan hem konaklama işletmeleri yöneticilerinden hemde seyahat işletmeleri yöneticilerinden % 75'i T.İ.O.Y.O. mezunlarının orta düzeydeki işlerde istihdam edildiklerini, % 20'si bu kişilerin üst düzeylerde, % 5'i ise alt düzeylerde yine seyahat işletmeleri yöneticilerinden % 25'i bu kişilerin üst düzeylerde istihdam edildiklerini belirtmektedirler.

Turizm sektörüne değişik düzeylere personel, çeşitli örgün ve yaygın eğitim kurumları tarafından yetiştirilmektedir.

Sektördeki turizm işletmelerine üst düzeyde personel ise lisans ve lisansüstü eğitim ile kazandırılmaktadır. Tablo 40'ta bu eğitimi almış kişilerin daha çok orta düzeyde istihdam edildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, üniversite düzeyi mesleki turizm eğitimi almış kişiler üst düzeylerde görev almakta geri planda kalmaktadır.

"Sonuç olarak; turizm sektörünün gelişimi ve işgücü ihtiyaçları, üniversite düzeyi mesleki turizm eğitimi yapan programlarca dikkate alınmamaktadır."(111)

Soru 18: İşletmenizde T.İ.O.Y.O. mezunu personel istihdam etmemenizin nedenlerini önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,...gibi)

(111) Nazmi KOZAK, "Türkiye'de Üniversite Düzeyi Mesleki Turizm Eğitimi ve Sektörle Uyumsuzluğun Neden Olduğu Sorunlar", Anatolia Dergisi, Mayıs 1990, (Yıl:1 Sayı:5), s.24

Tablo 41.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin
T.İ.O.Y.O. Mezunu Personelinin İşletmede İstihdam
Edilmemelerine Yönelik Görüşleri

Görüşler	Toplam Yanıtların Puanı(X)				Toplam Puan	Görüşler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
T.İ.O.Y.O.mezunu kişileri bulma güçlüğü	8	1	3	-	29	36,7
Yabancı dil yetersizlikleri	4	-	3	6	15	19
Pratik eğitim eksikliği	4	2	4	2	20	25,3
Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları	-	6	3	4	15	19
TOPLAM					79	100

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derecesine göre katsayıyla çarpılmıştır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin T.İ.O.Y.O. mezunu personelinin işletmede istihdam edilmemelerine yönelik görüşlerinin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyle olmaktadır;

Görüşler	Yoğunluk % leri
T.İ.O.Y.O.mezunu kişileri bulma güçlüğü	36,7
Yabancı dil yetersizlikleri	19
Pratik eğitim eksikliği	25,3
Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları	19
Toplam	100

Tablo 41.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin
T.İ.O.Y.O. Mezunu Personelinin İşletmede İstihdam
Edilmemelerine Yönelik Görüşleri

Görüşler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Görüşler	
	1	2	3	4	Puan	% si
T.İ.O.Y.O. mezunu kişileri bulma güçlüğü	3	2	1	0	18	10,1
Yabancı dil yetersizlikleri	19	7	5	-	76	42,7
Pratik eğitim eksikliği	7	14	5	-	54	30,3
Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları	2	9	6	4	30	16,9
TOPLAM					178	100

Seyahat işletmeleri yöneticilerinin T.İ.O.Y.O. mezunu personelinin işletmede istihdam edilmemelerine yönelik görüşlerinin yüzdesele yoğunluk sıralaması ise şöyle olmaktadır;

Görüşler	Yoğunluk % leri
Yabancı dil yetersizlikleri	42,7
Pratik eğitim eksikliği	30,3
Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları	16,9
T.İ.O.Y.O. mezunu kişileri bulma güçlüğü	10,1
Toplam	100

T.İ.O.Y.O. mezunlarını istihdam etmeyen konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 36,7'si bu mezunları bulma güçlüğü ilk sırada belirtmişlerdir. Buda göstermektedir ki, konaklama işletmeleri ile okul arasında güçlü bir diyalog kurulamamakta ve belki de T.İ.O.Y.O.larının varlığından bile habersiz olmaktadırlar.

Konaklama işletmeleri yöneticileri ikinci sırada % 25,3 ile T.İ.O.Y.O. mezunu kişilerin pratik eğitim eksiklikleri olduklarından, % 19'u yabancı dil yetersizliklerinden ve yine % 19'u bu kişilerin yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları nedeniyle işletmelerinde istihdam etmediklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticileri ise, T.İ.O.Y.O. mezunu kişileri işletmelerinde istihdam etmemeleri nedeni olarak % 42,7 oranında yabancı dilde yetersiz oluşlarını ilk sırada belirtmişlerdir. Daha sonra ise, % 30,3 ile pratiklerinin yetersiz oluşunu, % 16,9 ile yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışlarını dile getirirken, T.İ.O.Y.O. mezunu bulma güçlüğü % 10,1 ile en son neden olarak belirtmişlerdir.

Soru 19: Siz bir üst kademe yöneticisi olarak, T.İ.O.Y.O. mezunlarından beklediklerinizi önem sırasına göre belirtir misiniz? (1,2,3.. gibi)

Tablo 42.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin
T.İ.O.Y.O. Mezunlarından Bekledikleri Nitelikler

Nitelikler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Nitelik- Puan	Nitelik- ler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
İnsani ilişkileri ve insan psikolojisini iyi bilme	9	13	17	13	70	22,5
Çok iyi yabancı dil bilgisi	8	9	16	19	58	18,7
İşi sevme ve kabullenme	11	16	16	9	81	26
Meslek ile ilgili yöne- ticilik formasyonunu almış olması	24	13	4	11	102	32,8
TOPLAM					311	100

(X) oranları elde edebilmek için puanlar önem derece-
sine göre katsayıyla çarpılmıştır. (1.derece 3 ile,
3.derece 1 ile)

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin
T.İ.O.Y.O. mezunlarından bekledikleri niteliklerin yoğunluk
yüzdesinin sıralaması;

Nitelikler	Yoğunluk % leri
Meslek ile ilgili yöneticilik formasyonunu almış olması	32,8
İşi sevme ve kabullenme	26
İnsani ilişkileri ve insan psi- kolojisini iyi bilme	22,5
Çok iyi yabancı dil bilgisi	18,7
Toplam	100

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, T.İ.O.Y.O. mezunlarından bekledikleri nitelikler sorusuna yöneticiler, % 32,8 ile meslekle ilgili yöneticilik formasyonunu almış olmalarına, % 22,5 ile insani ilişkiler ve insan psikolojisini iyi bilmelerine önem vermekte, % 25 ile işi sevme ve kabullenmelerini ve % 18,7 ile de çok iyi yabancı dil bilmelerini istemektedirler.

Yukarıdaki tabloya baktığımızda ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin, sektörde çalışacak bu kişilerin yapacakları mesleği, öncelikle çok iyi bilmelerini ve işi sevmelerini, yine bu meslek için çok önemli olan, yabancı dil bilgisinden daha önemli bulduklarını görmekteyiz.

Tablo 42.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin T.İ.O.Y.O. Mezunlarından Bekledikleri Nitelikler

Nitelikler	Toplam Yanıtların Puanı(X)				Toplam Puan	Nitelikler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
İnsani ilişkileri ve insan psikolojisini iyi bilme	8	13	11	9	61	24,8
Çok iyi yabancı dil bilgisi	15	16	8	2	85	34,6
İş sevmeye ve kabullenme	12	7	10	12	60	24,4
Meslek ile ilgili yöneticilik formasyonunu almış olması	6	5	12	18	40	16,2
TOPLAM					246	100

Ankete Katılan seyahat işletmeleri yöneticilerinin T.İ.O.Y.O. mezunlarından bekledikleri niteliklerin yüzdesele yoğunluk sıralaması;

Nitelikler	Yoğunluk % leri
Çok iyi yabancı dil bilgisi	34,6
İnsani ilişkiler ve insan psikolojisini iyi bilme	24,8
İşi sevme ve kabullenme	24,4
Meslek ile ilgili yöneticilik formasyonunu almış olması	16,2
Toplam	100

Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticileri ise, konaklama işletmeleri yöneticilerinin aksine T.İ.O.Y.O. mezunlarının çok iyi yabancı dil bilgisine sahip olmalarını % 34,6'lık bir oranla birinci derecede önemli görmektedirler. Daha sonra ise % 24,8 ile insani ilişkileri ve insan psikolojisini iyi bilme ve yine % 24,4 ile işi sevme ve kabullenme niteliğine önem vermektedirler. % 16,2 ile de meslek ile ilgili yöneticilik formasyonunu almış olmalarını istemekte-dirler.

Soru 20: Sizce yönetim birimlerinde çalışacak personeli yetiştiren T.İ.O.Y.O'da eğitim-öğretim nasıl olmalıdır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3, .. gibi)

Tablo 43.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin
T.İ.O.Y.O.'daki Eğitim ve Öğretime Yönelik Beklentileri

Beklentiler	Toplam Yanıtların Puanı(X)				Toplam Beklentiler % si	
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Uygulama sahası olmalı ve uygulamaya dayalı dersler 1.2.yılda gerekli materyaller kullanılarak verilebilmeli	41	8	4	-	143	38,6
Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisi verilerek yönetici performansını alması sağlanmalı	8	9	24	12	66	17,8
Hizmetiçi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullardada belirli devre içinde uygulan.	15	16	22	-	99	26,8
Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak, öğrenciyi motive edici, öğretici şekilde veril.	4	19	12	18	62	16,8
TOPLAM					370	100

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin T.İ.O.Y.O.'daki eğitim ve öğretime yönelik beklentilerinin yüzdesel yoğunluk sıralaması da şöyledir;

Beklentiler	Yoğunluk % leri
Uygulama sahası olmalı ve Uygulamaya dayalı dersler 1.2. yılda ger.mat.kul.verilmeli	38,6
Hizmetiçi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullarda uygulanması	26,8
Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisi verilerek yönetimi performansının alınmasının sağlanması	17,8
Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak, öğrenciyi motive edici, öğretici şekilde verilmesi	16,8
Toplam	100

Tablo 43.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin
T.İ.O.Y.O.daki Eğitim ve Öğretime Yönelik Beklentile-
ri

Beklentiler	Toplam Yanıtların Puanı(X)				Toplam Beklenti- ler % si	
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Uygulama sahası olmalı ve uygulamaya dayalı dersler 1.ve 2.yilda gerekli mater- yaller kullanılarak veril- meli	19	16	6	-	95	39,1
Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmele- ri için gerekli yönetim bilgisi verilerek yönetici performansını alması sağ- lanmalı	6	5	16	5	44	18,1
Hizmetiçi eğitim program- larında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullarda da belirli devre içinde uygulanması.	-	7	9	16	23	9,5
Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak, öğrenciyi motive edici, öğretici şekilde veril.	15	14	8	-	81	33,3
TOPLAM					243	100

Seyahat işletmeleri yöneticilerinin T.İ.O.Y.O.daki eği- tim ve öğretime yönelik beklentilerinin yüzdesel yoğunluk sıralaması ise şöyledir;

Beklentiler	Yoğunluk % leri
Uygulama sahası olmalı ve uygulamaya dayalı dersler 1.-2. yılda gerekli materyaller kullanılarak verilmeli	39,1
Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak öğrenciyi motive edici, öğretici şekilde verilmeli	33,3
Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisi verilerek, yönetici performansının alınmasının sağlanması.	18,1
Hizmetiçi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullarda da uygulanması.	9,5
Toplam	100

Her iki tabloda da gördüğümüz, yöneticilerin T.İ.O.Y.O. larında uygulamaya dayalı derslerin 1.ve 2.yıllarda verilmesini istemeleridir. Bu beklenti ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerince % 38,6'lık, seyahat işletmeleri yöneticilerince % 39,1'lik bir oran oluşturmaktadır. T.İ.O.Y.O. mezunlarına yönelik düzenlediğimiz ankette 13.soru, Tablo 20'de de aynı istekle karşılaşmıştık. Başka bir deyişle, bu okulların mezunlarının da dileği uygulamaya dayalı derslerin bu okullarda ilk yıllarda verilmesidir.

Tablo 17. ve 17.2'de gördüğümüz gibi yabancı dil eğitimi seyahat işletmeleri için daha önemli olarak değerlendirilmiştir (Oranı % 33,3'tür). Her iki işletme için önemli olması gereken yabancı dil bilgisi konaklama işletmeleri yöne-

ticilerine göre % 16,8 ile yönetim bilgilerinden daha az görünmektedir. Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticileri genel yönetim bilgileri ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisinin verilerek öğrenciye yönetici performansının kazandırılması beklentisi % 17,8 ile, seyahat işletmeleri yöneticilerince de % 18,1 ile 3. sırada belirtilmektedir.

Bu arada konaklama işletmeleri yöneticileri ileride yönetici olarak sektörde istihdam edilecek kişileri yetiştiren bu okullarda hizmetiçi eğitim programlarındaki yönetici yetiştirme tekniklerinin uygulamasını istemektedirler. Örneğin, öğretim elemanları tarafından öğrencilere bir takım yönetim problemleri verilerek, çözümlenmeleri istenebilir. Yada gruplara ayrılan öğrencilerin gerçek iş hayatında karşılaşılabilen sorunları gerçek bir yöneticiymiş gibi çözümlenmeleri istenebilir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinden % 26,8'i bu görüşü desteklerken, seyahat işletmeleri yöneticileri de % 16,8 ile bu görüşe katılmaktadırlar.

Soru 21 : İşletmede yönetici ve yönetim açısından karşılaşılan sorunlar nelerdir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3,... gibi)

Tablo 44.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Yönetici Açısından Karşılaşılan Sorunlar

Sorunlar	Toplam Yanıtların Puanı(X)					Toplam Sorunlar	
	1	2	3	4	5	Puan	% si
	4	3	2	1	0		
İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü	14	23	5	4	6	139	26,7
Bulunabilen kalifiye personeli işletmede tutma güçlüğü	12	6	13	8	13	100	19,2
Halen çalışmakta olan personelin eğitim gereksinmelerinin karşılanmasındaki olanaksızlıklar	2	4	9	17	20	55	10,6
İşletmede karşılaşılabilen birçok problemin şefler düzeyinde çözümlenebilme güçlüğü	3	10	16	19	4	93	17,9
Yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimlerinin olmaması, sektörü, işi ve işletmeyi tanıması	21	9	9	4	9	133	25,6
TOPLAM						520	100

Konaklama işletmelerinde yönetim ve yönetici açısından karşılaşılan sorunların yoğunluk yüzdesinin sıralaması da şöyle olmaktadır;

Sorunlar	Yoğunluk % leri
İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü	26,7
Yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimlerinin olmaması, sektörü, işi ve işletmeyi tanımaması.	25,6
Bulunabilen kalifiye personeli işletmede tutma güçlüğü	19,2
İşletmede karşılaşılabilen bir çok problemin şefler düzeyinde çözümlenebilme güçlüğü	17,9
Halen çalışmakta olan personelin, eğitim gereksinmelerinin karşılanmasındaki olanakların yetersizliği	10,6
Toplam	100

Tablo 44.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmelerinde Yönetim ve Yönetici Açısından Karşılaşılan Sorunlar

Sorunlar	Toplam Yanıtların Puanı (X)					Toplam Sorunlar	
	1	2	3	4	5	Puan	% si
	4	3	2	1	0		
İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü	16	9	2	1	1	96	30,4
Bulunabilen kalifiye personeli işletmede tutma güçlüğü	5	9	12	2	1	73	23,1
Halen çalışmakta olan personelin, eğitim gereksinmelerinin karşılanmasıdaki olanaksızlıklar	3	4	7	6	3	44	13,9
İşletmede karşılaşılabilen bir çok problemin şefler düzeyinde çözümlenebilme güçlüğü	5	3	3	5	4	40	12,7
Yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimlerinin olmaması, sektörü, işi ve işletmeyi tanıması	6	10	4	1	2	63	19,9
TOPLAM						316	100

Seyahat işletmelerinde yönetici ve yönetim açısından karşılaşılan sorunların yüzdesel yoğunluk sıralaması;

Sorunlar	Yoğunluk % leri
İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü	30,4
Bulunabilen kalifiye personeli işletmede tutma güçlüğü	23,1
Yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimleri olmaması sektörü, işi ve işletmeyi tanımaması	19,9
Halen çalışmakta olan personelin eğitim gereksinmelerinin karşılanmasındaki olanaksızlıklar	13,9
İşletmede karşılaşılabilen birçok problemler düzeyinde çözümleme güçlüğü	12,7
Toplam	100

İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü sorununu ankete katılan hem konaklama işletmeleri yöneticileri % 26,7 ile hem de seyahat işletmeleri yöneticileri % 30,4 ile birinci sırada belirtmektedirler.

Turizm alanında gün geçtikçe karmaşık organizasyonlara sahip işletmelerin doğuşu, teknolojik değişme hızının artması ve bu değişmelerin ani olması sonucu bu yeni gelişmelere uygun sorunlarla başedebilmek başarılı yöneticilerin varlığına bağlıdır. Başka bir deyişle, yönetim politika ve felsefelerini iyi bilen, yönetim bererilerine ve karar verme niteliklerine, sistematik bilgi ve geniş kültür birikimine sahip, ilişkileri düzenleyen ahlak kurallarına bağlı v.b. profesyonel yöneticilerin işletmelerde bulunması gerekir.

Söz konusu tablolarda da görülebileceği gibi her iki işletme yöneticilerinin birinci sırada belirttikleri sorunla yakından ilgili olan mevcut yöneticilerin mesleki eğitimleri olmaması sorunu % 25,6 ile seyahat işletmeleri yöneticilerince ikinci sırada yer alırken % 19,9 ile konaklama işletmeleri yöneticilerince üçüncü sırada yer almaktadır.

Profesyonel bir yönetici olabilmenin ilk koşulu biçimsel bir eğitimden ve ön yetiştirme süresinden geçmektir.

Yönetim işlevinin yerine getirilebilmesi uzunca bir eğitim ve deneyim yani yetiştirme sayesinde edinilecek uzmanlık bilgi ve becerisine bağlıdır.

Bulunabilen kalifiye personelin işletmede tutulabilmesi güçlüğü sorunu % 19,2 ile konaklama işletmeleri yöneticilerince üçüncü sırada belirtilirken, seyahat işletmeleri yöneticilerince % 23,1 ile ikinci sırada belirtilmektedir.

Bu konuda görüşlerine başvurduğumuz T.İ.O.Y.O.mezunları % 29 ile aldıkları eğitimle işletmelerin kendilerine verdikleri ücretlerin orantılı olmadıklarını ve yine % 26,1'i aldıkları eğitime uygun iş düzeylerinde çalışmadıklarını ve dolayısıyla da mesleki bir doyum elde edemediklerini belirtmişlerdi. Elbette ücret konusu personelin işletmede tutulabilmesine bir örnek teşkil edebilir. En az ücret kadar olabilecek başka nedenlerden dolayı da personel işletmeyi terk etme yoluna gidebilir.

Halen çalışmakta olan personelin eğitim gereksinmelerinin karşılanmasındaki olanakların yetersizliği sorunu % 13,9 ile seyahat işletmeleri yöneticilerince, dördüncü sırada % 10,6 ile konaklama işletmeleri yöneticilerince en son sırada belirtilirken, işletmede pek çok problemin şefler düzeyinde çözümlenebilme güçlüğü % 17,9 ile konaklama işletmeleri % 12,7 ile de seyahat işletmeleri yöneticilerince sırasıyla dördüncü ve beşinci sırada belirtilmiştir.

Bu sorunların son sıralarda yer alması doğaldır. Çünkü anketimiz büyük kapasiteli turizm işletmelerine uygulanmıştır. Bu işletmeler ise genellikle hizmet içi eğitim programları düzenlemekte ve işletmedeki problemlerin pek azı yönetim bölümüne iletilmekte ve sorunlar daha çok bölüm şefleri veya müdürleri tarafından çözümlenebilmektedir.

Soru 22 : Konaklama ve seyahat işletmeleri için Yönetici eğitime ihtiyaç var mıdır? Varsa bu eğitim nasıl verilmelidir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3,... gibi)

Tablo 45.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Yönetici Eğitimine Yönelik Görüşleri

Görüşler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Puan	Görüşler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
T.İ.O.Y.O.da bu sektörün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre branşların oluşturulmasıyla	42	6	3	1	141	44,8
Çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle	4	16	22	10	66	21
Sadece yönetici ve yönetim ile ilgili bilgilerin verilebileceği kurslarla	1	14	17	20	48	15,2
İşbaşı eğitim kurslarıyla	6	16	10	20	60	19
TOPLAM					315	100

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin yönetici eğitime yönelik görüşlerinin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyledir;

Görüşler	Yoğunluk % leri
T.İ.O.Y.O.da bu sektörün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre branşların oluşturulmasıyla	44,8
Çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle	21
İşbaşı eğitim kurslarıyla	19
Sadece yönetim ve yönetici ile ilgili bilgilerin verilebileceği kurslarla	15,2
Toplam	100

Tablo 45.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin Yönetici Eğitimine Yönelik Görüşleri

Görüşler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Görüşler Puan	% si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
T.İ.O.Y.O.da bu sektörün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre branşların oluşturulmasıyla	17	13	5	2	82	36,9
Çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle	11	12	9	2	66	29,7
Sadece yönetici ve yönetim ile ilgili bilgilerin verilebileceği kurslarla	5	5	8	7	33	14,9
İşbaşı eğitim kurslarıyla	7	6	8	6	41	18,5
TOPLAM					222	100

Seyahat İşletmeleri yöneticilerinin yönetici eğitime yönelik görüşlerin yoğunluk yüzde sıralaması da şöyle olmaktadır;

Görüşler	Yoğunluk % leri
T.İ.O.Y.O.da bu sektörün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre branşların oluşturulmasıyla	36,9
Çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle	29,7
İşbaşı eğitim kurslarıyla	18,5
Sadece yönetici ve yönetim ile ilgili bilgilerin verilebileceği kurslarla	14,9
Toplam	100

Söz konusu her iki tabloya da baktığımız zaman konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticilerinin yönetici eğitime yönelik görüşlerinin aynı önem sırasıyla birbirini takip ettiğini görmekteyiz. Yani her iki işletme yöneticileri T.İ.O.Y.O.'da branşlaşmaya gidilmesini istemektedirler. Bu görüşün toplam yüzde içindeki oranı konaklama işletmelerinde % 44,8 seyahat işletmelerinde % 36,9'dur.

Türkiye'de turizm hızlı bir uzmanlaşma içindedir. Yani, konaklama işletmecileri kendi alanlarında, seyahat işletmecileri kendi alanlarında uzmanlaşma yolunu seçmekte, görevler bölünmekte ve herkes kendi alanında uzman olmak istemektedirler. Ana sektörler olarak seyahat ve konaklama işletmeleri bu konunun itici güçleridir. Acentacı kendi işini, otelci kendi işini en iyi yapma uğraşındadır. Durum böyle olunca, bu alanda eğitim çalışmalarını yürüten kurumların da böyle bir

farklılaşmaya gitmeleri zorunlu hale gelmektedir.

Ancak Türkiye 'de üniversite düzeyi mesleki turizm eğitimi, otel işletmeciliği yoğunluklu turizm işletmeciliği şeklinde yapılarak kısa bir zamana sığdırılan derslerle öğrenciye her şey vermeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla öğrenci hiçbir şeyi tam öğrenememektedir. Bu nedenlerle hem ön lisans hem de lisans düzeyindeki programlarda konaklama ve seyahat işletmeciliği adharı altında ve her programın bir alanda eğitim etkinliğini sürdüreceği mesleki turizm eğitimi çalışmaları yürütülmesi zorunludur.

Bir turizm işletme yöneticisinin başarılı olabilmesi için sürekli eğitime tabi tutulması gerekir. Başka bir deyişle, yönetici eğitimin statik değil, dinamik bir özellik göstermesidir. Bu düşüncüyü ankete katılan her iki işletme yöneticilerinde de verdikleri cevaplar neticesinde görmekteyiz.

Nitekim çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle yönetici eğitimine yönelik görüş % 21 ile konaklama işletmeleri yöneticileri, % 29,7 ile seyahat işletmeleri yöneticileri tarafından ikinci sırada yer almaktadır. Daha sonra ise, işbaşı eğitim kurslarıyla görüşü sırasıyla % 19 ve % 18,5 ile üçüncü sırada belirtilirken, %15,2 ve % 14,9 ile sadece yönetim ile ilgili bilgilerin verileceği kurslarla görüşü her iki işletme yöneticileri tarafından en son sırada belirtilmiştir.

Soru 23: Sizce, Profesyonel yöneticilerde olması gereken en önemli özellikleri önem sırasına göre belirtir misiniz?

Tablo 46.1

Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Yöneticilerde Olması Gerektiğini Belirttikleri Nitelikler

Nitelikler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Nitelik- Puan	Nitelik- ler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Halkla ilişkilerde başarılı olmak ve insan psikolojisinden anlamak(Ast-larıyla da iyi ilişkiler)	10	8	6	1	52	23,5
Mesleki olarak teorik ve pratik eğitimi almış olmak	7	12	8	1	53	24
Tecrübe-deneyim sahibi olmak	8	3	2	2	32	14,5
Kendine güvenli,yaratıcı, dürüst,pratik zeka,plan ve program yapma becerisine vb.sahip olmak,yerinde ve anında kararlar alabilmek	2	5	1	1	17	7,7
Sektörü tanımak,işini sevmek ve iyi bilmek,özveri-den çekinmemek,hoşgörülü olmak,çevre bilinci	9	5	6	-	43	19,4
En az iki yabancı dil bilgisine sahip	4	2	8	-	24	10,8
TOPLAM					221	100

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticileri bu soru için en fazla dört nitelik belirttiğinden dört dereceleme yapılmıştır. Yöneticilerin verdikleri cevaplarda ortak değerler aranmış ve böylece bir tasnife gidilmiştir. Ayrıca, ayrı ayrı belirttikleri kişilik özellikleri bir araya toplanmaya çalışılmıştır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin yöneticilerde olması gerektiğini belirttikleri niteliklerin yüzdesel yoğunluk sıralaması şöyledir;

Nitelikler	Yoğunluk % leri
Mesleki teorik ve pratik eğitimi almış olmak	24
Halkla ilişkilerde başarılı olmak ve insan psikolojisinden anlamak	23,5
Sektörü tanımak, işini sevmek ve iyi bilmek, özveriden çekinmemek, hoşgörülü olmak ve çevre bilinci	19,4
Tecrübe-deneyim sahibi olmak	14,5
En az iki yabancı dil bilgisine sahip olmak	10,8
Kendine güvenli, yaratıcı, dürüst, pratik zeka, plan ve program yapma becerisi, yerinde ve anında kararlar alabilme yeteneği	7,7
Toplam	100

Tablo 46.2

Ankete Katılan Seyahat İşletmeleri Yöneticilerinin
Yöneticilerde Olması Gerektiğini Belirttikleri
Nitelikler

Nitelikler	Toplam Yanıtların Puanı (X)				Toplam Puan	Nitelikler % si
	1	2	3	4		
	3	2	1	0		
Halklar ilişkilerde başarılı olmak ve insan psikolojisinden anlamak (Astlarıyla da iyi ilişki)	3	4	6	2	23	11
Geniş kültür ve turizm alanında bilgi sahibi olmak	2	5	2	1	18	8,6
Mesleki olarak teorik ve pratik eğitimi almış olmak	4	6	1	-	25	12
Tecrübe-deneyim sahibi olmak	2	5	3	-	19	9
Kendine güvenli,yaratıcı,dürüst,pratik zeka, plan ve program yapma becerisine sahip olmak, yerinde ve anında kararlar alabilmek	10	3	5	-	41	19,7
Sektörü tanımak,işini sevmek ve iyi bilmek, özveriden çekinmemek, hoşgörülü olmak, çevre bilinci	7	4	4	2	33	15,8
En az iki yabancı dil bilgisine sahip olmak	11	7	3	-	50	23,9
TOPLAM					209	100

Seyahat işletmeleri yöneticilerinin yöneticilerde olması gerektiğini belirttikleri niteliklerin yüzdesel yoğunluk sıralaması ise şöyledir;

Nitelikler	Yoğunluk % leri
En az iki yabancı dil bilgisine sahip olmak	23,9
Kendine güvenli, yaratıcı, dürüst, pratik zeka, plan ve program yapma becerisi, yerinde ve anında kararlar alabilme yeteneği	19,7
Sektörü tanımak, işini sevmek ve iyi bilmek, özveriden çekinmemek, hoşgörülü olmak ve çevre bilincine sahip olmak	15,8
Mesleki olarak teorik ve pratik eğitimi almış olmak	12
Halkla ilişkilerde başarılı olmak ve insan psikolojisinden anlamak	11
Tecrübe-deneyim sahibi olmak	9
Toplam	100

Burada dikkatimizi çeken, seyahat işletmeleri yöneticilerinin diğer sorular neticesinde oluştuğu gibi % 23,9 ile en az iki yabancı dil bilgisine sahip olma niteliğini ilk sırada belirtmeleridir. Oysa, konaklama işletmeleri yöneticileri % 10,8 ile bu niteliğe en son sırada yer vermişlerdir.

Seyahat işletmeleri yöneticileri 2. sırada % 19,7 ile bir yöneticide olması gereken kişisel özellikleri belirtirken, sektörü tanıma, işi sevme, özveriden çekinmeme, hoşgörülü olma ve çevre bilincine sahip olmayı % 15,8 ile, konaklama iş-

letmeleri yöneticileri de % 19,4 ile 3. sırada belirtmişlerdir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri ilk sırada % 24 ile mesleki teorik ve pratik eğitimi almış olmayı önemli görürken, seyahat işletmeleri yöneticileri bu niteliği % 12 ile 4. sırada belirtmişlerdir.

2. sıralamada konaklama işletmeleri yöneticileri insani ilişkilerde başarılı olmayı % 23,5 ile önemli bulurken, seyahat işletmeleri yöneticileri % 11 ile bu niteliğe 5. sırada yer vermişlerdir.

Tecrübe ve deneyim sahibi olma niteliğini konaklama işletmeleri yöneticileri % 14,5 ile 4. sırada belirtirken, seyahat işletmeleri yöneticileri % 9 ile en son sıralamada önem vermekteler. Konaklama işletmeleri yöneticileri ise en son sırada % 7,7 ile bir yöneticide bulunması gereken kişisel özellikleri belirtmişlerdir.

S O N U Ç

1950'li yıllarla birlikte özellikle planlı dönemden itibaren önemsenmeye başlanan turizm endüstrisi, ülkelerin ekonomik sorunlarının çözümünde önemli bir rol almaya başlamıştır.

Turizm endüstrisi bünyesinde yer alan turizm işletmeleri teknolojik yeniliklerden, sosyal ve siyasal olaylardan oldukça çabuk etkilenen, yoğun ve hızlı bir değişim süreci içerisinde geçen, dinamik bir yapıya sahiptir. Örneğin, en son yaşanan körfez krizinin Türk turizmine ve turizm işletmelerine her açıdan olumsuz etkiler yapmıştır. İşletmelerin 1991 yaz sezonunu büyük bir zararla geçirdiklerini görmekteyiz. Ayrıca günümüz turizm işletmeleri, nitelik ve nicelik yönünden her gün biraz daha büyüyüp gelişmekte, küçük aile işletmelerinin yerini büyük organizasyonlara sahip işletmeler almaktadır. Bu ve benzeri birçok nedenlerle birlikte turizm işletmelerinin hem işletme amaçlarını gerçekleştirebilmeleri hem de ülkenin turizmden beklediği faydayı sağlayabilmeleri için başarılı bir şekilde yönetilmeleri gerekir. İşletmelerin bu başarıyı elde etmeleri ise, sektör ve iş hakkında mesleki eğitimlerini almış, deneyimli profesyonel yöneticilerin varlığına bağlıdır.

Sektördeki turizm işletmelerine üst düzey yönetici lisans ve lisansüstü eğitim veren örgün eğitim kurumları aracılığıyla kazandırılmaktadır. Birer yönetici adayı olarak yetiştirilen bu kişiler daha sonra eğitimin sürekliliği

esasına dayanarak işletmeler tarafından hazırlanan eğitim programları ile sektördeki gelişim ve değişimlere uyum gösterebilmeleri için beceri ve yetenekleri, bilgi düzeyleri geliştirilirler. Türk turizminin henüz genç bir yapıya sahip olması ve hızlı bir gelişme sürecine girmesi nedeniyle, turizm işletmeleri için, uzman yönetici yetiştirme ve formasyonu da geç sağlamıştır. Otellerin önce inşaatını bitir yönetici nasıl olsa bulunur felsefesi, turizm işletmeciliğinin en büyük hatası olmuş ve sorun güncel hale gelmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda uzmanlaşmanın çok önemli olduğu turizm işletmelerinde farklı meslek dallarında eğitim alarak kişisel deneyimleri ile üst düzey yönetici olan kişilerin görev aldığını tesbit ettik. Ayrıca üniversite düzeyinde mesleki turizm eğitimi veren okul mezunlarının işletmelerde üst düzeyde istihdam edilmediklerini de saptamış bulunuyoruz.

Mesleki turizm eğitimi veren örgün yükseköğretim kurumlarından mezun olan kişilerin % 37'sinin hizmet yılları 2-4 yıl arasında değişmektedir. Çünkü örgün turizm eğitim kurumları 1980'li yılların başından beri mezun vermeye başlamışlardır.

Bu sonuca göre diyebiliriz ki, turizm işletmelerinde yönetim ve yöneticilik konusunda yetkili kişi ve kurumların işbirliği ile işletmeler için düzeylere göre gereken miktar ve vasıfta yönetici belirlenmeli ve turizm işletmecisi olarak yetiştirilen kişiler yasal himaye altına alınmalıdır. Aksi halde T.İ.O.Y.O. mezunlarının % 55'i sektörde yaptıkları işten mesleki bir doyum elde edemediklerini belirterek bu tatminsizliği % 29 ile ücret faktörüne, % 26'sı olması

gerektikleri düzeyde istihdam edilememelerine bağlamaktadır. Yine ankete katılan T.İ.O.Y.O. mezunlarından % 78.4'ü işletmelerde orta düzeyde istihdam edildiklerini belirtmişlerdir.

Mevcut turizm işletme yöneticilerinin niteliklerinde gereken değişiklikleri sağlamak, gerekse gelecekteki turizm işletmelerinin ihtiyaç ve isteklerine uygun yöneticilerin yetiştirilmesi için gereken tüm tedbirlerin alınması ve uygulanması zorunludur. Bu gelişen turizm sektörü için hayati bir nitelik taşımaktadır.

Turizm işletmelerinin, en önemli sorunu eğitilmiş personel olduğu bilindiği halde, Turizm Yüksekokullarını bitiren yönetici adaylarının ancak % 25 kendi alanlarında çalışmakta, % 75 ise daha alt basamaklarda çalıştırılmaktadır. İstihdamda görülen bu çarpıklığın nedenleri sektör temsilcilerine göre;

- Eğitimin uygulamalı olması % 30,
- Yüksekokulların yeterince bilinmemesi % 36,
- Yabancı dil eğitiminin yetersizliği % 42

olarak sıralanmıştır.

Yüksekokullardan mezun olanlar ise sektörde istihdam edilmemelerinin en büyük nedeni olarak % 88 oranında gördükleri eğitimin yetersizliğine bağlamaktadırlar. Mevcut 7 adet lisans düzeyinde ve 28 adet önlisans düzeyindeki yüksekokulların amaç ve fonksiyonlarının yeniden gözden geçirilmesinin gerekliliği de böylece ortaya çıkıyor.

Üniversite düzeyindeki yüksekokulların programlarındaki yetersizlikler üç ana grupta toplanmıştır. Birincisi, uygulamanın yetersizliği % 39, yabancı dil öğretiminin yetersizliği % 33 ve eğitim programlarının yetersizliği % 26 olarak belirtilmiştir.

Yapılan ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerine göre işletmede karşılaşılan en önemli sorun olarak % 26.7 ile ve seyahat işletmeleri yöneticilerince de % 30.4 ile profesyonel yönetici bulma sıkıntısına işaret edilmektedir. Daha sonra ise, konaklam işletmeleri yöneticilerine yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimleri olmaması, sektörü işi ve işletmeyi tanımaması % 25.6 ile seyahat işletmeleri yöneticilerine ise, kalifiye personelin işletmede tutulabilme güçlüğü % 23 ile ikinci sırada belirtilmektedir.

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin yöneticilerde olması gerektiğini belirttikleri niteliklerin başında mesleki teorik ve pratik eğitimi almış olmak (% 24%), insani ilişkilerde başarılı olmak ve insan psikolojisinden anlamak (% 23.5), sektörü tanımak, işi sevmek ve iyi bilmek (% 19.4) gelmektedir. Ankete katılan seyahat işletmeleri yöneticileri de ilk sıralarda, en az iki yabancı dil bilgisine sahip olmayı (% 23.9), kendine güven, pratik zeka, anında kararlar alabilme gibi yeteneklere sahip olmayı (% 19.7) ve sektörü tanıma, işi sevme ve iyi bilmeyi belirtmektedirler.

Yönetici eğitimine yönelik görüşlerini belirtirken de, ankete katılan konaklama işletmeleri % 44.8 ile, seyahat işletmeleri yöneticileri ise, % 36.9 ile T.İ.O.Y.O. da turizm sektörünün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre branşların oluşturulmasına ilk sırada önem vermekte ve daha sonra çeşitli kurs ve seminerlerle (% 29.7 ve % 21) eğitime devam edilmesini önermektedirler.

Ülkemizdeki turistik işletmelerin profesyonel yönetici ihtiyacının karşılanması ve yönetici adayı yetiştiren üniversitelerin mevcut yüksekokullarının eğitim öğretim programlarının istenilen düzeyde olması için yaptığımız bu araştırma sonuçlarına göre aşağıda belirttiğimiz önerilerin yetkililer tarafından ele alınıp, işlerlik kazandırılması ülkemiz çıkarları için çok acil ve önemli olduğuna inanıyoruz.

Herşeyden önce bir istihdam politikası saptanıp yüksekokulların sayısal olarak belirlenmesi, yeni yüksekokullar yerine, alt kademe elemanı yetiştiren meslek okulları açılması gerekir. Turizm eğitim kurumları arasında eğitsel bir entegrasyon sağlanmalıdır. Mesleki turizm eğitimi veren özellikle yönetici adayı yetiştiren yüksekokulların uygulama biçimleri olmalıdır. Okul-sektör işbirliği sağlanmalı entegre bir eğitim programı geliştirilmelidir.

Diğer taraftan, çalışma koşulları ve meslek ile ilgili hukuki düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin, turistik işletmelerde belirli alanda eğitilmiş personel çalıştırma zorunluluğu, turizmin meslek olarak kabulü, Turizm Eğitim Fonu kurulması gibi.

Profesyonel bir turizm işletme yöneticisinde pratik zeka, geniş görüş, karar verme, plan-program yapma yeteneği, hafıza, fizik ve moral güç, tahammül, hoşgörü, değişikliklere uyum kabiliyeti, sorumluluk almaktan hoşlanma, astlarına ve fikirlerine önem vererek ortak kararlar alma kabiliyeti insanları ve onlara hizmeti sevmeye gibi doğuştan kazanılmış nitelikler yanında eğitim, öğretim ve tecrübe sayesinde sonradan kazanılmış bilgi, kabiliyet ve yetenek birikimi

gibi vasıfların mevcudiyeti şarttır.

Araştırmamız sonucunda görmekteyiz ki, turizm işletmelerinde yönetim ve yönetici konusunda okul-sektör işbirliği ve davranış beraberliği yeterli değildir. Ayrıca turizm işletmeciliği ve yöneticiliği ayrı bir meslek dalı halinde görülmemekte ve ankete katılan turizm işletmeleri yöneticileridir de belirttiği gibi idari kadrolarda yeter sayıda, nitelikte profesyonel yönetici sıkıntısı çekilmektedir.



K A Y N A K L A R

- ARTAN Sinan ; Endüstri İşletmelerinde Yönetici Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. yayınları No:172/107, Eskişehir, 1976
- AUSTIN Earl ; Turizm Endüstrisinde Eğitim ve Yönetim Sorunları, Çev:Mithat Dinçer, İktisadi Coğrafya ve Turizm Arş.Mrk. Seçme Yazılar-2, İ.Ü.E.F. Basımevi, İst., 1989
- AYTEK Bintuğ ; Yönetim Görevleri (Seçme Yazılar), A.İ.T.İ.A. Yayını, 1977
- BARUTÇUGİL İsmet S. ; Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniv. Yayın No:3/108, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1982
- CAN Halil, Doğan TUNCER, Yaşar AYHAN ; İşletme ve Yönetim, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984
- ÇETİN Şule ; Turizm Eğitimi ve Turizm Eğitimi Gören Elemanların İstihdamı Sorunları, Y.Lisans Tezi, Adana, 1987
- DERELİ Metin ; Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Ankara, 1989
- DOĞAN Hıfzı, Cevat ALKAN İ. SEZGİN ; Mesleki ve Teknik Öğretim Prensipleri, Ankara
- EFİL İsmail ; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987
- HACIOĞLU Necdet ; Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayını No:33, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1989

- HAMILTON Alexander ; Modern Büroda Personel, İş ve İş Araçlarının Yönetimi, Çev. Atilla Şeren, I. Baskı, Ece Yayınları, İst, 1979
- HATİBOĞLU Zeyyat ; İşletme Yöneticiliğinin Temelleri, Divan Matbaası, İst, 1970
- KALKANDELEN A. Hayrettin ; Sınai ve Kamusal Kurumlaşmalarda Sevk ve İdare, Ankara, 1983
- KEISER James R ; Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry, Massachusset: CBI Publising Co. Inc., 1979
- KOÇEL Tamer ; İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul Üniv. Yayını No: 3177 İstanbul, 1982
- MAVIŞ Fermani ; Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modelli Uygulaması, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No: 111, Anadolu Üniv. Basımevi, Eskişehir, 1985
- MET Ö. Lütfi ; Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, İnce Ofset Basımevi, Balıkesir, 1989
- M.E.B. ve ÖSYM İSTATİSTİKLERİ
- OLALI Hasan ; Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ege Üniv. İ. İ. B. F. Yayınları No: 64/34, Ege Üniv. Matbaası, İzmir, 1973
- OLALI Hasan ; Turizm Politikası ve Planlaması, İzmir, 1982
- OLALI Hasan ; Dış Tanıtım ve Turizm, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1983

- OLALI Hasan, Meral KORZAY ; Otel İşletmeciliği, İşletme Fak. Yayın No:214, İstanbul, 1989
- OLUÇ Mehmet ; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1, İstanbul Üniv. Yayın No:2430, İstanbul, 1978
- OMT BULLETIN TECHNIQUE ; Madrid, November-December, 1977
- ÖSYS KILAVUZU 1991
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ; Personel Yönetimi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:15, Eskişehir, 1985
- SÜMERKAN Zekeriya ; Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması, İnce Ofset, Balıkesir, 1989
- TANYELİ Halit ; Personel Eğitimi, Ankara B.T.İ. Yayını, Ankara, 1970
- TOMAÇ Yonca ; Seyahat Acentaları, Yüksek Lisans Tezi, 1987
- TOSUN Kemal ; İşletme Yönetimi, Cilt:1, İst. Üniv. Yayını No:3462, İstanbul, 1987
- TURİZM EĞİTİM VE DANIŞMA TOPLANTISI SONUÇLARI ; Boğaziçi Üniversitesi, İst., 1987
- TURİZM DÜNYASI ; Yıl:1, Sayı:1 Ekim 1989
- YILMAZ Yaşar ; Servis Tekniği ve Yönetimi, İnce Matbaa, Balıkesir, 1988

T E B L İ Ğ L E R

- ANTON Fayman ; "Otelcilik, Yiyecek ve Turizm Sektöründe İnsan Kaynaklarının Gelişimi", Turizm Eğitim Kongresi, 1984
- ÇETİN Zühal ; "K.T.B.nın İşbaşı Eğitim Programları", Turizm Eğitim Kongresi, 1984
- DOĞAN H. Zafer ; "Turizm İşletmeciliği Lisans Eğitiminde Aksaklıklar ve Çeşitlikler", Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları Semineri, Erdek, 1991
- ERTAN Tekin ; "TUREM'ler ve Lise Düzeyindeki Turizm Meslek Okulları İçin Eğitim Modeli", T.E.K., 1984
- HACIOĞLU Necdet ; "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", I. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 1990
- KARHAN Kemal ; "YÖK'ün Türkiye'de Öngördüğü Turizm Eğitimi", T.E.K., 1984
- KORZAY Meral ; "Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitim Modeli", T.E.K., 1984
- OLALI Hasan ; "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı ve Sorunları", T.E.K., 1984
- ÖZDEMİR Mehmet ; "Turizm Bankası İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim", T.E.K., 1984
- TİMUR Alp ; "Lisans Düzeyinde Turizm Eğitiminin Mevcut Durumu", Turizm Eğitimi Geliştirme ve Danışma Toplantısı, İstanbul, 1987

M A K A L E L E R

- ÇETİN Zühal ; "Türkiye 'de Turizm Eğitimi",
International Tourism Magazine,
Yıl:5,Nisan 1990
- HACIOĞLU Necdet ; "Mesleki Turizm Eğitiminin Ge-
leceği", International Tourism
Magazine, Ağustos, 1989
- KOZAK Nazmi ; "Türkiye 'de Üniversite Düzeyi
Mesleki Turizm Eğitimi ve Sek-
törle Uyumsuzluğun Neden Oldu-
ğu Sorunlar", Anatolia Dergisi,
Yıl:1 Sayı:5 Mayıs 1990
- ÖZ Beylan ; "Ülkemizde Turizm Eğitimi Ters
Duran Bir Piramit Gibi",
Anatolia Dergisi, Yıl:1, Sayı:5
Mayıs 1990
- SARUHAN Can ; "Turizm Sektöründe Personel Eği-
timi Araştırması", T.C. Turizm
Bankası A.Ş. Turizm Yıllığı, 1989
- TANER Bahar ; "Orta Ölçekli Bir Otelin Yönetim
Sisteminde İnsan Faktörünün
Önemi", Turizm Dergisi, Sayı:1,
Mayıs 1989
- ZOGA Ergun ; "Müteşebbis ve Yönetici Diyalö-
ğunun Çalışma Verimine Etkisi",
Sevk ve İdare Dergisi, Ağustos,
1978

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU

MEZUNLARINA YÖNELİK ANKET

1- Çalıştığınız işyeri aşağıdakilerden hangisidir?

- Konaklama tesisi
 Türü (5,4,3 ... yıldızlı otel, motel, tatil köyü vs.)
 Seyahat acentası
 Diğerleri, belirtiniz.

2- İşletmedeki göreviniz

.....

3- Bulduğunuz bu göreve nasıl geldiniz?

- Tanıdık - Akraba desteğiyle
 T.İ.O.Y.O. Mezunu olmam dolayısıyla
 İşletme içinde gösterdiğim özel başarı sonucu
 Kıdem, eskilik durumuna göre yükselme yoluyla
 Diğerleri, belirtiniz.

4- Bu işletmedeki hizmet yılınız?

- 1 -6 ay 6 -12 ay 2 -3 yıl 4 yıl-üzeri

5- Yaptığınız işde mesleki bir uyum sağlıyor musunuz?

- Evet Hayır

6- Cevabınız hayır ise, mesleki duyuma ulaşmadaki güçlüğünüz nedir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3,..gibi)

- Aldığım eğitim ile kazancım orantılı değil
 Aldığım eğitime uygun bir iş düzeyinde çalışmıyorum
 Yöneticilerle diyalog noksanlığı
 Fiziksel koşulların yetersizliği
 Yükselme imkanlarının olmayışı veya bu konuda belirli bir sistem uygulanmayışı

7- Sizce,turizm işletmelerinde idari kadroda çalışacak eleman nasıl bir sistemle işbaşına getirilmelidir?

- İşletme ve yönetim bilgisine sahip, bu eğitimi almış ve sektörü tanıyan kişilerin seçimiyle
 Bu konuda özel soruların hazırlandığı bir sınav neticesinde
 İşletmede başarı gösteren kişilerin terfi edilmesi yoluyla
 Diğerleri, belirtiniz.

- 8- Almış olduğunuz turizm eğitimi yeterli buluyor musunuz?
()Evet ()Hayır
- 9- Cevabınız hayır ise, aldığınız eğitimdeki eksiklikleri önem sırasına göre belirtir misiniz? (1,2,3,...gibi)
() Yabancı dil yetersizliği
() Eğitim programlarının genel yetersizliği
() Uygulama yetersizliği
() Uzman eğitici ve öğretici eleman azlığı
() Fiziki ve teknik yetersizlikler (uygulama oteli, servis laboratuvarı, bilgisayar vs.)
() Diğerleri, belirtiniz.
- 10- Sizce, turizm işletmeciliği ve otelcilik yükseköğretilerinden mezun olanlar sektörde hangi düzeyde istihdam edilmektedir?
() Üst düzey yönetim kadrolarında
() Orta düzey yönetim kadrolarında
() Daha alt kadrolarda
- 11- T.İ.O.Y.O.'dan mezun olanlar sektörde yönetim birimlerinde görev almakta zorluk çekiyor mu? Cevabınız evet ise, bu zorlukları belirtir misiniz? (1,2,3,...gibi)
() Hayır
() Mezunların kendilerine duydukları güvensizlik
() Alınan eğitimin ne üst nede alt kademe görevler için yeterli olmayışı.Yani eğitim ve öğretim programlarının dengesizliği
() İşletme yetkililerinin bu mezunlara yönetici konumunda güven duymaması ve bir şans tanımaması
() Yabancı dil eğitiminin yetersiz oluşu
() Uzun dönemli deneyim-tecrübe aramaları
() Diğerleri, belirtiniz
- 12- T.İ.O.Y.O. mezunlarının sektörde olması gereken düzeydeki istihdamı için önerilerinizi önem sırasına göre belirtir misiniz? (1,2,3...gibi)
() İdari kadrolarda belirli bir yüzdede T.İ.O.Y.O. mezunu çalıştırılmasının yasalaştırılması
() Görüşme ve test yöntemiyle ön kayıt sisteminin geliştirilmesi
() Gereksiz derslerin kaldırılması ve ders programlarının reorganizasyonu
() Teorik eğitim sırasında sektörde bu alanda çalışan kişilerden faydalanılması

- 3 ve 4. sınıfa gelen öğrencilerin daha çok yönetim kademelerinde çalıştırılması
- Turizm işletmeleri için yönetim biçiminin ve bir yöneticinin nasıl olması gerektiği belirlenerek bu konuda öğrenciye performans kazandırılması
- Diğerleri, belirtiniz

13- Sizce, turizm sektörüne yönetim birimlerinde çalışacak personel yetiştiren T.İ.O.Y.O.'da dersler ne şekilde verilmelidir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz (1,2,3, ...gibi)

- Uygulamaya dayalı dersler 1.-2. yılda gerekli materyeller kullanılarak verilebilmeli
- Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisinin verilmesi ve öğrencinin yönetici formasyonunu almasının sağlanması
- Hizmet içi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullarda da belirli bir dönemde uygulanması
- Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak verilmesi
- Diğerleri, belirtiniz

14- Turizm eğitim ve öğretimi veren kişilerde sektör tecrübesi olması sizce gerekli mi?

- Evet Hayır

15- Öğrenimiz esnasında staj-uygulama yaptınız mı? Yaptınız ise, süresini belirtir misiniz?

- Katılım yok
- 1-2 ay
- 3-4 ay
- 5-6 ay
- 7 ay ve üzeri

16- Staj yapmanıza rağmen T.İ.O.Y.O. mezunu olarak işletmeye müracaatınızda teklif edilen işlere en az 4 tane örnek verir misiniz?

17- Sizce, turizm işletmeleri için profesyonel yönetici nasıl olmalıdır? Profesyonel yönetici vasıfları nasıl elde edilebilir?

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ PROFİLİNİ
BELİRLEME ANKETİ

1- Konaklama tesisinin adı

.....

2- Konaklama tesisinin sınıfı ve türü

.....

3- İşletmede yöneticilik fonksiyonu üstlenmiş eleman sayısını belirtir misiniz?

() 1-5 () 6-10 () 11-16 () 17 ve üzeri

4- Konaklama tesisinde iş bölümlerine göre iş ve görev tanımları mevcut mudur?

() Var () Yok

5- Profesyonel yönetici kullanımı işletmede daha çok hangi bölümlerde olmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,..gibi)

() Muhasebe () Önbüro
() Personel () Kat hizmetleri
() Yiy.içe.bölümü () Satış ve pazarlama
() Halkla ilişkiler () Diğerleri, belirtiniz

6- Yönetim kadrosuna personel hangi kaynaklardan sağlanmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3,..gibi)

() Başka işletmelerden
() İşletme içi yönetici yetiştirme, geliştirme programlarıyla
() Kişisel başvuruların değerlendirilmesiyle
() Çeşitli kurumlar aracılığıyla
() T.İ.O.Y.O. mezunları arasından deneyimli olanların seçimiyle
() Gazete ilanlarıyla
() Diğerleri, belirtiniz

7- İşletmede daha üst düzeylere ulaşabilme imkanı nasıl olmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3..gibi)

() Kıdem, eskilik durumuna göre
() Başarıya göre
() Kadro açılmasıyla
() Üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler sonucu
() Diğerleri, belirtiniz

- 8- İşletmede bulunduğunuz görevi belirtir misiniz?
- () İşletme Müdürü () İşletme Md.Yrd.
() Önbüro Müdürü () Yiy.içe.Müdürü
() Muhasebe Müdürü () Executive Houskeeper
() Diğerleri, belirtiniz
- 9- Daha önceki iş deneyimlerinizdeki görev veya görevleri sırasıyla belirtir misiniz? (1,2,3....gibi)
- () ~~Çn.Md.Yardımcısı~~ () Muhasebe Şefi
() Yiy.içe.Şefi () Personel Şefi
() Önbüro Şefi () Satın alma Şefi
() Resepsiyon Şefi () Diğerleri
- 10- Şu anda yapmış olduğunuz göreve ne şekilde geldiğinizi belirtir misiniz?
- () Bir alt kademeden kıdem derecesine göre
() Özel bir başarı sonucu
() Başka bir işletmeden başvuru yoluyla
() Tavsiye ile
() Diğerleri, belirtiniz
- 11- Ne kadar süredir konaklama sektöründe çalışmaktanız?
- () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 yıl-üzeri
- 12- Eğitim-öğretim düzeyiniz nedir? Lütfen belirtiniz.
- () İlk - orta () Lisansüstü
() Lise () Doktora
() Yüksekokul
- 13- Hangi alanda yüksek öğrenim gördüğünüzü belirtir misiniz?
- () İşletme () İktisat
() Turizm () Filoloji
() Diğerleri, belirtiniz
- 14- Hangi yabancı dilleri biliyorsunuz? Bilgi düzeyinize göre numaralandırarak belirtiniz. (En iyi olana 1, daha sonrakine 2 ... gibi)
- () İngilizce () Fransızca
() İtalyanca () Almanca
() Diğerleri, belirtiniz

- 15- Yönetim ile ilgili bilgilerinizi nasıl elde ettiniz?
- () Yönetim ve yönetici öğrenimi alarak
 - () Yönetici yetiştirme geliştirme programlarına katılarak
 - () Kişisel deneyimleri ile
- 16- İşletmede, T.İ.O.Y.O. mezunu personel mevcut mudur? Cevabınız evet ise, sayı olarak belirtir misiniz?
- () 1-3 () 4-6 () 7 ve üzeri
- 17- Bu personel hangi düzeylerde istihdam edilmektedir?
- () Üst düzey yönetim kadrolarında
 - () Orta düzey yönetim kadrolarında
 - () Diğerleri, belirtiniz
- 18- İşletmenizde T.İ.O.Y.O. mezunu personel istihdam etmemenizin nedenlerini önem sırasına göre belirtiniz(1,2,3..gibi)
- () T.İ.O.Y.O. mezunu kişiler bulma güçlüğü
 - () Yabancı dil yetersizlikleri
 - () Pratik eğitim eksikliği
 - () Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları
 - () Diğerleri, belirtiniz
- 19- Siz bir üst kademe yöneticisi olarak, T.İ.O.Y.O. mezunlarından beklentilerinizi önem sırasına göre belirtir misiniz? (1,2,3,..gibi)
- () İnsani ilişkileri ve insan psikolojisini iyi bilme
 - () Çok iyi yabancı dil bilgisi
 - () İş sevmeye ve kabullenme
 - () Meslek ile ilgili yöneticilik formasyonunu almış olması
 - () Diğerleri, belirtiniz
- 20- Sizce, yönetim birimlerinde çalışacak personeli yetiştiren T.İ.O.Y.O.'da eğitim-öğretim nasıl olmalıdır? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,...gibi)
- () Uygulama sahası olmalı ve uygulamaya dayalı dersler 1.ve 2.yılda gerekli materyaller kullanılarak verilebilmeli
 - () Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisinin verilmesi ve öğrencinin yönetici formasyonunu almasının sağlanması
 - () Hizmet içi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullarda da belirli bir devre içersinde uygulanması

- () Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak, öğrenciyi motive edici, öğretici şekilde verilmesi
- () Diğerleri, belirtiniz

21- İşletmede yönetici ve yönetim açısından karşılaşılan sorunlar nelerdir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,..gibi)

- () İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü
- () Bulunabilen kalifiye personeli işletmede tutma güçlüğü
- () Halen çalışmakta olan eğitim gereksinmelerinin karşılanmasındaki olanakların yetersizliği
- () İşletmede, karşılaşılabilecek bir çok problemlerin şefler düzeyinde çözümlenebilme güçlüğü
- () Yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimleri olmaması, sektörü, işi ve işletmeyi tanımaması, sorunları çözmede güçlük çekmesi
- () Diğerleri, belirtiniz

22- Konaklama işletmeleri için yönetici eğitimine ihtiyaç var mıdır? Varsa bu eğitim nasıl verilmelidir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,..gibi)

- () Turizm yüksekokullarında bu sektörün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre ayrı branşların oluşturulmasıyla
- () Çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle
- () Sadece yönetici ve yönetim ile ilgili bilgilerin verilebileceği kurslarla
- () İşbaşı eğitim kurslarıyla
- () Diğerleri, belirtiniz

23- Sizce, profesyonel yöneticilerde (Konaklama işletmeleri için) olması gereken en önemli özellikleri önem sırasına göre belirtir misiniz?

SEYAHAT ACENTALARINDA YÖNETİCİ PROFİLİNİ
BELİRLEME ANKETİ

1- Seyahat acentasının adı

.....

2- İşletme belgesi çeşidi

- A grubu
 A Geçici grubu
 B grubu

3- Acentada yöneticilik fonksiyonu üstlenmiş eleman sayısını belirtir misiniz?

- 1-5 6-10 11-16 17 ve üzeri

4- Acentada iş bölümlerine göre iş ve görev tanımları mevcut mudur?

- Var Yok

5- Yönetim kadrosuna personel hangi kaynaklardan sağlanmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtini.(1,2,3,..gibi)

- Başka işletmelerden
 İşletme içi yönetici yetiştirme, geliştirme programlarıyla
 Kişisel başvuruların değerlendirilmesiyle
 Çeşitli kurumlar aracılığıyla
 T.İ.O.Y.O. mezunları arasından deneyimli olanların seçimiyle
 Gazete ilanlarıyla
 Diğerleri, belirtiniz.

6- Acentada daha üst düzeylere ulaşabilme imkanı nasıl olmaktadır? Lütfen önem sırasına göre belirtini.(1,2,3,..gibi)

- Kıdem, eskilik durumuna göre
 Başarıya göre
 Kadro açılmasıyla
 Üst kademedeki kişilerle iyi ilişkiler sonucu
 Diğerleri, belirtiniz

7- Acentada bulunduğunuz görevi belirtir misiniz?

- Şube Müdürü Sorumlu Genel Müdür
 Rezervasyon Şefi Bilet işlemleri Şefi
 Satış Temsilcisi Diğerleri, belirtiniz
 Genel Muhasebeci

8- Daha önceki iş deneyimlerinizdeki görev veya görevleri belirtir misiniz? (1,2,3,..gibi)

- () Genel Müdür Yardımcısı () Transfer ve Uluslararası Operasyon Şefi
() Satış Temsilcisi () Rezervasyon Şefi
() Incoming Sorumlusu () Yurt dışı tur sorumlusu
() Profesyonel turist rehberi () Bilet işlemleri şefi
() Diğerleri

9- Şu anda yapmış olduğunuz göreve ne şekilde geldiğinizi belirtir misiniz?

- () Bir alt kademedен kıdem derecesine göre
() Özel bir başarı sonucu
() Başka bir işletmeden başvuru yoluyla
() Tavsiye ile
() Diğerleri, belirtiniz

10- Ne kadar süredir seyahat acentasında çalışmaktasınız?

- () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 yıl ve üzeri

11- Eğitim-öğretim düzeyiniz nedir? Lütfen, belirtiniz.

- () İlk-orta () Lisansüstü
() Lise () Doktora
() Yüksekokul

12- Hangi alanda yüksek öğrenim gördüğünüzü belirtir misiniz?

- () İşletme () İktisat
() Turizm () Filoloji
() Diğerleri, belirtiniz

13- Hangi yabancı dilleri biliyorsunuz? Bilgi düzeyinize göre numaralandırarak belirtiniz. (En iyi olana 1, daha sonrakine 2... gibi)

- () İngilizce () Fransızca
() İtalyanca () Almanca
() Diğerleri, belirtiniz

14- Yönetim ile ilgili bilgilerinizi nasıl elde ettiniz?

- () Yönetim ve yönetici öğrenimi alarak
() Yönetici yetiştirme geliştirme programlarına katılarak
() Kişisel deneyimleri ile

- 15- Seyahat acentasında, T.İ.O.Y.O. mezunu personel mevcut mudur? Cevabınız evet ise, sayı olarak belirtir misiniz?
() 1-3 () 4-6 () 7 ve üzeri
- 16- Bu personel hangi düzeylerde istihdam edilmektedir?
() Üst düzey yönetim kadrolarında
() Orta düzey yönetim kadrolarında
() Diğerleri, belirtiniz
- 17- İşletmenizde T.İ.O.Y.O. mezunu personel istihdam etmemenizin nedenlerini önem sırasına göre belirtiniz(1,2,3,..gibi)
() T.İ.O.Y.O. mezunu kişiler bulma güçlüğü
() Yabancı dil yetersizlikleri
() Pratik eğitim eksikliği
() Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayışları
() Diğerleri, belirtiniz
- 18- Siz bir üst kademe yöneticisi olarak, T.İ.O.Y.O. mezunlarından beklediklerinizi önem sırasına göre belirtir misiniz? (1,2,3,..gibi)
() İnsani ilişkileri ve insan psikolojisini iyi bilme
() Çok iyi yabancı dil bilgisi
() İşi sevme ve kabullenme
() Meslek ile ilgili yöneticilik formasyonunu almış olması
() Diğerleri, belirtiniz
- 19- Sizce, turizm sektörüne yönetim birimlerinde çalışacak personel yetiştiren T.İ.O.Y.O.'da eğitim-öğretim nasıl olmalıdır?Lütfen, önem sırasına göre belirtiniz.(1,2,3, ...gibi)
() Uygulama sahası olmalı ve uygulamaya dayalı dersler 1 ve 2.yılda gerekli materyaller kullanılarak verilebilmeli
() Genel yönetim bilgisi ile birlikte turizm işletmeleri için gerekli yönetim bilgisinin verilmesi ve öğrencinin yönetici formasyonunu almasının sağlanması.
() Hizmetiçi eğitim programlarında uygulanan yönetici yetiştirme tekniklerinin bu okullarda da belirli bir devre içersinde uygulanması
() Yabancı dil eğitiminin daha ağırlıklı olarak, öğrenciyi motive edici, öğretici şekilde verilmesi
() Diğerleri, belirtiniz

- 20- İşletmede yönetici ve yönetim açısından karşılaşılan sorunlar nelerdir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,..gibi)
- () İdari kadroda çalışabilecek profesyonel yönetici bulma güçlüğü
 - () Bulunabilen kalifiye personeli işletmede tutma güçlüğü
 - () Halen çalışmakta olan eğitim gereksinmelerinin karşılanmasındaki olanakların yetersizliği
 - () Acentada, karşılaşılabilecek birçok problemlerin şefler düzeyinde çözümlenebilme güçlüğü
 - () Yönetici vasfındaki bazı kişilerin mesleki eğitimleri olmaması, sektörü, işi ve işletmeyi tanımaması, sorunları çözmede güçlük çekmesi
 - () Diğerleri, belirtiniz
- 21- Seyahat acentaları için yönetici eğitimine ihtiyaç var mıdır? Varsa bu eğitim nasıl verilmelidir? Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. (1,2,3,..gibi)
- () Turizm yüksekokullarında bu sektörün faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına göre ayrı branşların oluşturulmasıyla
 - () Çeşitli konulardaki kurs ve seminerlerle
 - () Sadece yönetici ve yönetim ile ilgili bilgilerin verilebileceği kurslarla
 - () İşbaşı eğitim kurslarıyla
 - () Diğerleri, belirtiniz
- 22- Sizce, profesyonel yöneticilerde (Seyahat işletmeleri için) olması gereken en önemli özellikleri önem sırasına göre belirtir misiniz?

TEZ ÖZET FORMU

- 1- Adayın İsmi : Düriye BOZOK
- 2- Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
- 3- Tez İsmi : Turizm İşletmelerinde Profesyonel Yönetici ve Eğitimi Sorunları
- 4- Yüksek Lisans-Doktora : Yüksek Lisans
- 5- Danışmanın Ünvanı ve İsmi : Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU
- 6- Yıl : 1991
- 7- Sayfa Sayısı : 237
- 8- Tez Özeti

Tez bir teori ve bir uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

I. bölümde öncelikle turizm endüstrisi ve bu endüstri içerisinde yer alan turizm işletmeleri tanıtılmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise yönetim ve yöneticilik ile ilgili kavramlarla, temel yönetim fonksiyonlarının turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi ve turizm işletmelerinde üst düzey yöneticilik konusu üzerinde durulmuştur. Son olarakta, turizm sektörüne eleman yetiştiren turizm eğitim kurumları ile bu kurumların eğitim yapısı incelenerek sorunları belirlenmeye çalışılmıştır.

II. bölümde, turizm işletmelerine üst düzey eleman olarak yetiştirilen Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu mezunlarının istihdam ve sorunları ile, görmüş oldukları eğitimlerine yönelik görüşlerinin ortaya konulduğu anket-uygulama çalışması yer almıştır.

Yine aynı bölüm içerisinde konaklama ve seyahat işletmelerinde mevcut yönetici profili incelenerek, bu kişilerin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarındaki eğitimi ve bu okul mezunlarını değerlendirişleri ile okul-sektör ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.