

# TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİNDE STRATEJİK SEKTÖREL EĞİTİM ORGANİZASYONLARININ UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

\*Hasan İBİCİOĞLU

\*\*Umut AVCI

\*\*\*Yasin BOYLU

## ÖZET

Değişen çevre koşulları, değişen insan istek ve ihtiyaçları, işletmelerin sahip olması gereken niteliklerle birlikte, insan kaynaklarının niteliklerini değiştirmiş ve eğitimlerinin önemini arttırmıştır. Ancak, günümüzde birçok işletme maliyetinin yüksek olmasından dolayı çalışanlarının eğitimleriyle ilgilenememekte veya eğitim işini basit yöntemlerle yapmakta ve de genellikle beklenen sonuçlara ulaşamamaktadır. Turizm işletmeleri, personeli eğitmede “Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları” olarak adlandırılan eğitim ittifakı yaparak soruna çözüm bulabilir. Bu çalışmada, “Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları”nın turizm sektöründe uygulanabilirliği incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, İşletme, Eğitim, İnsan Kaynakları, Sektörel Eğitim Organizasyonu.

## AN INVESTIGATION ABOUT THE FESIBILITY OF STRATEGIC INDUSTRIAL EDUCATION ORGANIZATIONS FOR THE EDUCATION OF HUMAN RESOURCES IN TOURISM ENTERPRISES

### ABSTRACT

Changing environmental conditions, and human wants and needs have also resulted changes in the qualities of both human resources and tourism enterprises and increased the importance of employees training. Today, however, most of the enterprises can not deal with the training of their employees due to its high cost or they use simple methods of training, and consequently they can not attain the desired results. Tourism enterprises can solve the problem of training by cooperating with each other. In the field of training and establishing “Strategic Sectoral Education Organizations” In this study the feasibility of “Strategic Sectoral Education Organizations” to tourism sector and opinions of the enterprises concerning this issue were studied.

**Key Words:** Tourism, Enterprise, Education, Human Resource, Strategic Industrial Education Organizations.

---

\* S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Doç. Dr.)

\*\* Muğla Üniversitesi, Dalaman Meslek Yüksek Okulu (Öğr. Gör.)

\*\*\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Arş. Gör.)

## **GİRİŞ**

Organizasyonların etkinlik ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimi ile olan bağlantısı günümüzde giderek daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Bunun sonucunda, örgütlerin insan kaynaklarına, en az teknoloji ve ürün kadar önem vermeleri gereği ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik, kendini emek yoğun işletmeler olan turizm işletmelerinde daha fazla göstermiş ve her geçen gün işgörenlerde eğitimin eksikliği hissedilmeye başlamıştır.

Günümüzde insan isteklerinin teknolojiye paralel hızla gelişmesi ve değişmesi, en belirgin etkilerini iş hayatında göstermiştir. Bu durum, mal ve hizmet üreten işletmelerin de kendilerini yeni koşullara uyarlamasını zorunlu bırakmıştır. Hızlı değişim karşısında örgün eğitim kurumlarında verilen eğitim yetersiz kalmış ve insan kaynaklarının eğitiminin iş yaşamı boyunca devam etmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak, işgörenlerin eğitimleri işletmeler ve özellikle de sezonluk çalışan turizm işletmeleri için büyük bir maliyet unsuru olmakta ve özellikle küçük ölçekli turizm işletmeleri insan kaynaklarına yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Bu durum, çalışanların değişen koşullara uygun eğitilmelerinde işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Özellikle, günümüz rekabet şartları, insan kaynaklarının daha işletmeye gelmeden belirli becerilere sahip olmaları gereksinimini öne çıkardığından, sorunun aşılmasında yeni arayışlar perspektifinde stratejik ortaklıklar işletmelerin diğer bazı sorunlarının aşılmasında olduğu gibi eğitim sorunlarının aşılmasında da bir çözüm olarak görülebilir (Eugene, 1996:71-78).

## **I. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **1.1. 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 ve teknik birimler olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 1989:52). Turizm işletmelerinin temel amacı, turistlerin başta konaklama olmak üzere tüm ihtiyaçlarına cevap verebilmektir. Turizm olayı ile ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanması amacıyla yönelik olarak turistik mal ve hizmet üreten, pazarlayan işletmeler, yaygın olarak yerine getirdikleri fonksiyonlar açısından sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, turizm işletmeleri, üç ana alanda faaliyet göstermektedir (Barutçugil, 1989:52):

- Konaklama ve yeme-içme işletmeleri,
- Seyahat ve ulaştırma işletmeleri,
- Diğer tamamlayıcı hizmet sunan işletmeler.

Turizm işletmeleri içinde, konaklama fonksiyonunu yerine getiren işletmeler konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri, temelde müşterilerinin konaklama ihtiyacını karşılayan, bunun yanında yeme, içme, eğlenme vb. hizmetleri de sunan işletmelerdir. Konaklama ihtiyacını karşılayan işletmeler de kendi içinde otel, motel, pansiyon, tatil köyü, termal tesisler, kamping, hostel, oberj vb. olarak sınıflandırılmaktadır. Günümüzde konaklama işletmeleri içinde, en fazla önem taşıyan ve daha fazla sayıda konaklamaya olanak tanıyan işletmeler oteller ve tatil köyleri dikkati çekmektedir. Yukarıda bilgi verilen turizm işletmelerinin genel özellikleri; zamana karşı duyarlı olması, emek-yoğun işletmeler olması, dinamik olması, günün 24 saati faaliyet gösteren işletmeler olması, lüks ihtiyaç olan tatil, dinlenme ihtiyacını karşılayan işletmeler olmasıdır (Şener, 2001:16-18):

### **1.2.Eğitim**

Eğitim, genel olarak bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerlerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamı olarak tanımlanmaktadır (Tezcan, 1996:3). Eğitim, aynı zamanda toplumun gelişme düzeyini gösteren, kalkınmanın temel güdüleyici bir ögesi olan, toplumdaki aydın tabakanın miktarını artıran, bu insanların karakterlerini geliştiren, milli birliği sağlayan önemli ve vazgeçilmez bir öge olarak kabul edilmektedir (Ataklı, 1992:64).

İşletmeler ise eğitimi, işgörenlerin iş ile ilgili hususlarda bilgi ve yeteneklerini artıran, böylece örgüt stratejisinin başarısına katkıda bulunan araç olarak görmektedir (Bounds vd., 1995:328). Bu açıdan bakılırsa eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak açıklanabilmektedir (Harvey ve Bouven, 1996:320-325). Dünyada, değişimin hızının oldukça arttığı günümüzde, Peter Drucker konuyu destekler bir vurgu yapmakta ve kendisini en geç her dört yılda bir yenilemeyen bireyin işlevsiz kalacağını ifade etmektedir (Koçel, 2001:289).

### **1.3. Turizm İşletmelerinde Eğitimin Önemi**

İnsan faktörü her organizasyonun genel başarısında önemli rol oynamakla birlikte, özellikle insanların ağırlandığı hizmet sektöründe bu rolün önemi daha da büyüktür. İşgücünü oluşturan insanların çoğu bu sektörde müşterilerle doğrudan ilişki içindedir ve organizasyonun genel amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır (Mullins, 1998:228). Bir çok endüstri dalında otomasyon, insan faktörünün önemini azaltmışsa da, bu durum turizm işletmelerinde son derece zayıf olmuştur.

Personelin verimli çalışması ve müşteri memnuniyeti, diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinin başarısında da temel faktördür. Günümüzde,

müşteriyi memnun edemeyen turizm işletmelerinin var olması ve acımasız rekabet şartları altında varlıklarını koruyabilmesi mümkün değildir (Örücü ve Avcı, 2001:192). Bu durum, işletmelerin mevcut işgörenlerin eğitim düzeylerini sürekli yükseltmeye çalışmalarının nedenlerini de bir açıdan ortaya koymaktadır (Oliver, 2001:7-11). Ancak, çalışanların eğitilmesi, sadece bir işletmenin çözebileceği sorun değildir. Günümüzde, üniversite mezunlarının bile büyük çoğunluğunun etkin bir organizasyon üyesi olarak çalışabilmek açısından gerekli fikirleri, açıkça, yazılı ve sözlü olarak iletebilme, insanlarla bir arada çalışabilme ve kişinin faaliyetlerinde öncelikler hiyerarşisi oluşturabilme gibi temel becerilere sahip olmadıkları görülmektedir (Drucker, 1996:6). Dolayısıyla insan kaynaklarının eğitimi son derece karmaşık olup, potansiyeli yüksek yöneticilerin önderliğinde işletme çalışanlarının bireysel ve kolektif zihinsel aktivitelerinin kurumsal ilkeleri ışığında bir araya getirilmelerini gerektiren bir sorundur.

#### **1.4.Eğitimde Yer ve Eğitim Organlarının Belirlenmesi**

Eğitim yapılacak alan ve eğitim konularının belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika plan ve programlar dahilinde icra edilmesi, eğitimin konusunu oluşturur (Özden, 2001:169).

Eğitimde, eğitimin hangi organlar tarafından ve nerede yapılacağına tespit edilmesi de önemli bir konu olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Personelin eğitimi, işletmenin iç organları aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi işletme dışı organlar olan üniversiteler veya özel eğitim kuruluşları ile eğitim uzmanları tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerde, yönetici kadronun eğitimi onlara eğitim verebilecek daha üst kademe bir yönetici grubu olmadığından genellikle işletme dışı organlar tarafından yerine getirilmekte iken, orta ve alt kademe yöneticiler ile personelin eğitimi ise, daha çok işletme içi organlar tarafından yürütülmektedir. Ancak, ülkemizde turizm işletmelerinin çoğunun küçük ölçekli olduğu, sezonluk çalıştığı, eğitim maliyetlerinin fazla olduğu ve az sayıda personel çalıştırdığı düşünülürse, işletme dışı kişilerden daha fazla yararlanılması gerekmektedir.

#### **1.5. Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı**

Türkiye’de turizm eğitimi 1953 yılında “Turizm Meslek Kursları”nın açılması ve bazı turizm derneklerinin düzenlediği “Tercüman Rehberlik Kursları” ile başlamış ve 50 yıla yakın dönemde belli seviyeye ulaşmıştır. 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığının kurulması ve turizm eğitimi ile ilgili olarak II. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminden itibaren turizm personeli yetiştirilmesi konusuna eğilinmiştir (Timur, 1992:49). Ancak, çeşitli nedenler ve imkansızlıklar sonucu, yeterli ve sorunlara köklü çözüm getirebilecek bir turizm eğitim politikası

uygulanamadığı da görülmektedir. Genel olarak, Türkiye’de turizm eğitiminin genel yapısı incelendiğinde, genel turizm eğitimi, mesleki veya teknik turizm eğitimi olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. (Timur, 1992:49; Sezgin, 1995:140-142).

Genel turizm eğitimi kapsamında, yaygın ve örgün turizm eğitimi olarak iki ana başlık altında eğitim verilmektedir. Yaygın turizm eğitiminin amacı, toplumda turizm bilincini uyandırmaktır; örgün turizm eğitiminin amacı ise, ilk ve orta öğretimde öğrencilere normal dersler yanında turizm eğitimi ile ilgili derslerle de yardımcı olmaktır.

Örgün turizm eğitimi olarak ta adlandırılan meslek düzeyde formasyon veren turizm eğitim ve öğretiminin amacı, turizm sektörünün değişik dalları için bilgili, becerikli yetenekli verimli ve bilinçli elemanlar yetiştirmektir. Bu amaçla, Türkiye’de aşağıdaki aşamalarda ve kurumlarda bu düzey eğitim verilmektedir:

- a- İşletmelerde personelin eğitimi,
- b- Eğitim merkezlerinde düzenlenen turizm eğitimi,
- c- Orta eğitim düzeyinde turizm eğitimi,
- d- Lise sonrası ön lisans eğitimi,
- e- Lisans eğitimi,
- f- Lisans üstü eğitim.

Türkiye’de mesleki nitelikte eğitim veren kurumlara ve eğitimin aşamalarına bakınca, kamuya ait eğitim kurumları dışında personelin işletmede açılan kurslar ve eğitim merkezlerinde açılan kurslarla eğitildiği görülmektedir. İşletmeler, kendileri mesleki eğitim amacıyla kurslar açabilecekleri gibi bu işi eğitim kurumlarına da yaptırabilmektedir. Ayrıca, sadece bu iş için faaliyet gösteren ve uzman elemanların çalıştığı bir kısmının da kamu destekli olduğu kurslardan yardım alabilirler. Türkiye’de bu amaçla faaliyet gösteren/göstermiş Turizm Eğitimi Merkezi, Turizm Geliştirme Vakfı, American Hotel and Motel Assocation vb. kurumlar ve kursları bulunmaktadır (Dallı, 1992:321-322).

### **1.6. Turizm Eğitiminin Genel Sorunları**

Türkiye’de turizm eğitiminin genel turizm eğitimi düzeyinde ve mesleki eğitim düzeyinde birçok sorunu vardır. Bu sorunların bir kısmı içerik, bir kısmı uygulama diğer bir kısmı da sektörün özelliğinden ve diğer nedenlerden kaynaklanmaktadır. Turizm eğitiminin sorunları genel olarak aşağıda belirtilen ana başlıklardan oluşmaktadır (Timur, 1992:49; Kozak, 1992:210; Aktaş, 1992: 326-327):

- a-Turizm sektörü ile turizm eğitimi veren kurumlar arasındaki işbirliği sorunları,
- b- Turizm eğitiminde entegrasyon ve koordinasyon sorunları,

- c- Eğitim araç ve gereçlerinin eksikliği,
- d- Staj sorunları,
- e- Uygulamalı eğitimin verilememesi,
- f- Ders programlarının sektörün ihtiyacına yönelik olmaması,
- g- Eğitimde özel sektör katkısının sağlanamaması, vb.

### **1.7. Sektörel Eğitim Organizasyonları**

Günümüzde, küresel rekabetin artması ve işletmelerin bir takım projeleri tek başlarına gerçekleştirememeleri, işletmelerde stratejik ortaklıkların birçok işletme tarafından değişik amaçlarla kullanılmasına neden olmaktadır. Stratejik ittifak kurma amacı, genellikle, bir diğerinin rekabetçi özelliklerinden yararlanma, riski düşürme, rekabeti kontrol etme, içindeki biri yoluyla kapalı pazarlara girme, özel bir proje için güç birleştirme şeklinde olabilmektedir (Hendry, 1999:475-494).

Stratejik ortaklıklar, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerine verilen genel ad olarak bilinmektedir (Koçel, 2001:347). Özellikle yüksek teknolojiyle faaliyet gösteren sektörlerde farklı sebeplerle her geçen gün daha fazla ortaklığa gidilmektedir. Söz konusu işletmeler, ortaklık yoluyla, daha hızlı pazara girme, düşük maliyetler ve risk paylaşımı gibi konularda yüksek avantajlar sağlayabilirler (Norman, 2001:51-60). Stratejik ortaklıkların temelinde, teknolojik değişimlere, pazardaki global rekabete uyum sağlayabilmek ve sinerji yaratmak gelmektedir (Koçel, 2001:347). Yeni dünya düzeninde temel politikanın birlikte kazanmaya, yani global işbirliğine dayalı olacağı da bir gerçektir. Yeni düzen, ekonomik oyuncular işletmeler arasında yeni işbirliği oluştururken, ekonomik mücadeleyi de temelden değiştirmektedir (Asunakutlu ve Baydur, 2001:5-6). Özellikle son dönemlerde teknolojilerin kompleks hale gelmesi, tek başına bir firmanın bazı alanlara yatırım yapmasını irrasyonel hale getirmiştir. Bu bağlamda, son yıllarda Ar- Ge alanındaki stratejik ortaklıklar, elektronikten otomobile, uçak sanayiinden biyo-teknolojiye, hemen her endüstri kolunda artmaktadır. General Motors, Ford Motor Company, ve Chryslerin, Ar-Ge sürecindeki bazı faaliyetleri tekrar etmemek için 12 dalda ayrı konsorsiyum kurması buna örnek olarak gösterilebilmektedir (Business Week, 1994:78-80).

Stratejik ittifaklar, zaman zaman turizm sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren birçok işletme arasında da söz konusu olabilmektedir. İşletmeler arası ittifaklar özellikle son yıllarda yaşanan konjonktürel dalgalanmalar ve bunların en sonuncularından 11 Eylül olaylarından sonra daha da artmıştır. Özellikle birçok havayolu şirketi farklı alanlarda da faaliyet gösteren işletmelerle ittifak yapmıştır. Bunun en son örneklerinden birisi, Delta Air Transport (DAT) ile Virgin Express arasında yapılacak olan birleşmedir. Yine, ABD Ulaştırma

Bakanlığının 2002'nin sonlarında onayladığı ve American Airlines (AA) ve British Airways (BA)'nın geçici nitelikteki ittifakı örnek olarak gösterilebilir (Turizm Gazetesi, Web:2002).

Çalışmada söz konusu olan ittifak ise, eğitim amacıyla yapılan ortaklıklardır. Stratejik sektörel eğitim organizasyonu, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden mevcut veya olası ihtiyaç duyacakları özelliklere sahip personelin eğitimi amacıyla oluşturdukları organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Turizm sektörünün ağır rekabet şartları altında, işletmelerin genel olarak bölge veya yöre bazında rekabet avantajı yakalayabilmesi, eğitimde maliyeti düşürebilmesi veya homojen bir işgücü yapısına sahip olabilmesi, stratejik sektörel eğitim organizasyonlarının uygulaması yararlı olmaktadır.

### **1.8. Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Turizm İşletmelerine Sağladığı Yararlar**

Sektörel stratejik eğitim organizasyonları (SSEO), stratejik ortaklıkların işletmelere sağladığı birçok yarara sahiptir. Bu nedenledir ki, dünya çapında birçok işletme farklı konularda stratejik ortaklıklara gitmektedir. Örneğin, büyük petrol şirketleri dünyadaki birçok petrol alanlarına stratejik ortaklıklarla girmektedirler (Hendry, 1999:475-494). Çünkü, işletmeye rekabetçi avantaj sağlayacak değerler kazanımı doğrultusunda oluşturulan stratejik ortaklıklar işletmelere büyük projelerin gerçekleştirilmesinde önemli avantajlar sağlamaktadır.

Eğitim alanında her sektör için gerçekleştirilecek SSEO, işgören adaylarına her sektör için gerekli olan temel becerilerin kazandırılması, işletmelerin eğitime ilgili giderlerinin düşürülmesi ve sinerji yaratılması, haksız rekabetin önlenmesi, işletmeler arası yakınlaşma ve işbirliğine hazır kadroların yetişmesine zemin hazırlaması vb. konularda yararlar sağlayacaktır. Bu genel amaçlar dışında, SSEO işletmelere, aşağıda belirtilen konularda da önemli yararlar sağlamaktadır.

#### **1.8.1. Standart İnsan Kaynakları Havuzlarının Oluşturulması**

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanlar büyük ölçüde benzer özellikler göstermektedir. Bu nedenle, SSEO'ların eğitim müfredatları büyük oranda standardize edilebilir. Özellikle, kritik ve önemli becerilerin kazandırılması doğrultusunda şekillenen eğitim süreci sonucunda, hem sektördeki mevcut işletme çalışanları ve hem de bölgedeki potansiyel personel adayları eğitilebilir. Bu durumda, büyümek isteyen bir işletme insan kaynaklarını rahatlıkla önünü görebileceği gibi istihdam edebilir ve personeli temel becerilerle ilgili konularda eğitime zorunluluğundan kurtulabilir. Ayrıca, SSEO'da eğitim gören çalışan veya çalışan adayları temel beceriler konusunda aynı müfredatı

takip edeceklerinden, ihtiyaç duyulan dönemlerde işletmeler arasında personel değişimi yapılabilir (İbicioğlu, 2002: 78-80).

Turizm sektöründe, dünya genelindeki bazı standart uygulamalar uluslararası bu normlara uymayı zorunlu kılmaktadır. Uluslararası normlara uyma zorunluluğu, dünyada ilgili işi yapan insan kaynaklarının standart olmasını veya o standarda uygun bilgi birikimini zorunlu kılar. Bunun en göze çarpan örneği, hem seyahat hem de ulaştırma işletmelerini ve çalışanlarını ilgilendiren biletleme işlemidir. Bu işlem, her personelin aynı bilgi birikimini, standart uygulamaları, terimleri, kısaltmaları bilmesini zorunlu kılar. Ülkemizde biletleme eğitimi, bazı özel üniversiteler, devlet üniversiteleri ve kurslar tarafından verilmektedir.

### **1.8.2.Haksız Rekabetin Önlenmesi**

İşgörenlerin eğitimi özellikle küçük ölçekli işletmeler için büyük bir maliyettir. Bu duruma, eğitilen personelin, işletmeden ilerleyen yıllarda öngörülenden kısa dönemde ayrıldığı ve başka işletmelere gittiği düşünülürse, benzer durumlar büyük bir haksız rekabet konusu olacak ve iş ahlakı açısından da uygun olmayacaktır. Sektördeki işletmelerin SSEO yoluyla, gerek işletme içindeki ve gerekse bölgedeki insan kaynaklarını sektöre uygun müfredatlarla eğitmeleri, işletmelerin bir diğerinin yetişmiş elemanını çalma gereksinimini ortadan kaldıracığından bu yolla ortaya çıkabilecek haksız rekabet de en aza inecektir. Turizm sektöründe, sezonluk çalışma gibi faktörlerin de etkisiyle işgören devir hızının yüksek olduğunu (Jameson, 2000:43;Taner, 1994:41), bir işletmede çalışan personelin takip eden yıllarda başka işletmelerde çalıştığını düşünürsek; turizm işletmelerinin SSEO oluşturmaları, takip eden yıllarda başka işletmelerde çalışan personel için o işletmeyi ayrı ve maliyeti yüksek eğitim organizasyonu yapmaktan kurtaracaktır (Seymen, 2002:17).

### **1.8.3.Gider Tasarrufu ve Sinerji Sağlanması**

Günümüzde rekabet, global kriz gibi faktörler işletmeleri global ve ortak stratejiler uygulamaya ve işletmeler arası birleşmelere zorlamaktadır. Değişen ekonomik düzen, işletmeleri, en iyi olunan alanlara odaklanma, dalgalanmalara karşı esnek planlar yapma ve maliyetleri etkili şekilde düşürme yönünde tercihe zorlamaktadır (Asunakutlu ve Baydur, 2001:1-2). Bu açıdan bakılınca, SSEO'nun üye işletmelere önemli getirilerinden birisi de, personelin eğitim ve yetiştirme giderlerini düşürmesidir. Sektörde faaliyet gösteren her işletmenin eğitim için yer sağlaması, zaman ayırması, aday bulması, eğitici bulması vb. şüphesiz işletmenin eğitim giderlerini arttıracaktır. SSEO'da insan kaynaklarının eğitimiyle, salt bu amaçla kurulmuş bir işletme bünyesindeki profesyonel kadro uğraşacağından, üye işletmeler hem personel eğitim giderleri düşürebilecekler ve hem de personelin vasıf düzeyini yükseltebileceklerdir (Keltner, 1996:57). Ayrıca, her işletmenin ayrı ayrı eğitim yeri ve organını belirlemesi, tek ve büyük bir organizasyona göre



daha da maliyetli olmaktadır. SSEO ile işletmeler, maliyetleri de en aza indirebilmektedir. Duruma makro açıdan bakınca da, işletmelerin kaynakları etkin olarak kullanmaları günümüzde bir gerekliliktir ve bu durum globalleşme göstergeleri arasında yer almaktadır.

#### **1.8.4. İşletmelerarası İşbirliğine Hazır Kadroların Yetiştirilmesi**

Günümüzde eğitilmiş işgücünün, ekonomik kaynakların kullanımında etkinlik sağladığı bir gerçektir. Mal ve hizmet üreten tesislerinin yönetimi her kademede eğitilmiş işgücünü gerekli kılmaktadır. Zamanı sınırlanan günümüz ekonomi oyuncularını bu kapsamda riske girmemekte ve tercihlerini göreceli olarak yüksek maliyetli de olsa eğitilmiş işgücünden yana kullanmaktadır. Bu da, işletmeler arasında personel değişimini arttırmaktadır (Asunakutlu ve Baydur, 2001:10-11). SSEO, bu değişime temel sağlayacak ve sektördeki işletme çalışanları için doğal bir kaynaşma ortamını da sağlayacaktır. Dolayısıyla, eğitim sırasında tanışan ve değişik konuları tartışan işgören adayları çalıştıkları işletmelerin temsilcileri olarak diğer işletmelerle işbirliğinin temellerini de atmış olacaklardır. Ayrıca, aynı eğitim organizasyonunda eğitim alan ve birbirini tanıyan işletme çalışanları bölgedeki farklı işletmelerde karşılaşmalar da oryantasyon sorununu en aza indirebileceklerdir.

#### **1.8.5. Uygulamalı Eğitim Olanakları**

Turizm eğitiminin temel sorunlarından birisi, işletmelerde verilen iş başı eğitim uygulamaları dışında uygulamalı eğitimin verilememesi veya uygulama olanaklarının az olmasıdır. Özellikle kurslarda ve örgün birçok eğitim kurumunda verilen eğitimin uygulama imkanı az olarak görülmektedir. Stratejik sektörel eğitim organizasyonlarını oluşturan işletmeler ise, içeriği ve ihtiyacı daha iyi bilmekte, müfredatı ihtiyaçlara göre oluşturmakta ve buna göre eğitim vermektedir. Ayrıca, organizasyonun parçasını oluşturan işletmeler uygulamalı eğitim olanaklarını da kendisi işletmenin biriminde veya oradan temin edeceği malzeme yaratmaktadır.

#### **1.8.6. Bölgesel İhtiyaçlara Uygun Eğitim Verilebilmesi Olanakları**

Turizm işletmelerinin ortaya koyduğu ürünler sektörün özelliğinden dolayı, bölgesel olarak farklılık da gösterebilmektedir. Bu durum çalışan personelin de farklı disiplinlere sahip olmasını ve farklı konularda bilgi sahibi olmasını gerekli kılmaktadır. Örgün eğitim kurumlarında, tek bir müfredatla geneli kapsayan bilgiler verilmekte iken, sektörel eğitim organizasyonları yardımıyla bölgesel özelliklere uygun müfredatlar düzenlenebilir. Özellikle alternatif turizm kaynaklarına olan ilginin yoğun olduğu günümüzde, durum daha büyük önem taşımaktadır.

### **1.8.7.Diğer Yararlar**

Sektörel eğitim organizasyonu kurma yukarıda belirtilen nedenler dışında, personel seçiminde, personelin oryantasyonunda, kariyer planlamada, işbaşı eğitimde birçok yarar sağlamaktadır.

### **1.9. SSEO'nun Fonksiyonları**

SSEO'nun görevleri genel olarak işgören ve adaylarının eğitimi ile sektördeki üye işletmelere ilgili konularda danışmanlık yapmak olmakla birlikte, ayrıntılı görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Garih, 2000:204):

- Sektördeki işgören ihtiyacının saptanması,
- Sektörde ihtiyaç duyulan işgücünün kalifiye özelliklerinin önceliklerinin belirlenmesi,
- Benzer işler yapan işletmelerin belirlenmesi,
- Süreçlerle ilgili yenilikleri takip eden kişilerin üniversite içinden veya dışından, gerekiyorsa temsilci işletmelerden araştırılması ve belirlenmesi,
- İşletmelerin iş yapma yöntem ve teknikleriyle ilgili sorunlarının saptanması,
- Söz konusu problemlerin aşılması için ilgili uzmanlarla görüşerek gerekli eğitim program ve müfredatlarının belirlenmesi,
- Spesifik kurslar için maliyetlerin tespiti,
- Eğitimleri verebilecek üniversite hocaları, profesyonel kuruluşlar veya bireylerin araştırılması,
- Eğitimi veren kuruluşlar arasında benchmarking yapılarak kalite-maliyet dengesi açısından en uygun olanının seçilmesi,
- Eğitim süreci sonunda çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılması konusunda üye işletmelere danışmanlık yapmak,
- Çalışanların öğrenme motivasyonunu arttırmak için SSEO kursuna devamdan dolayı performansı artan işgöreni ödüllendirmek,
- SSEO kurslarına dışardan katılan işgören adaylarına başarılarına göre sektördeki işletmelere tavsiye etmek.

### **1.10.Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Yapısını Oluşturan Elemanlar**

Sektörel eğitim organizasyonlarını oluşturabilmek, eğitim organizasyonunda istenilen başarı düzeyine ulaşabilmek için, eğitim koordinatörlüğü, meslek odaları ve üniversiteler gibi kritik unsurlara gerek vardır.

SSEO'nun varolabilmesi için, temelde üçlü saç ayağı şeklinde birbirinden ayrılmayan destek gerekmektedir.

İşletmeler üstü eğitim koordinatörlüğü, organizasyonu oluşturan tüm işletmelerin fikirlerini ve insan kaynakları eğitim politikalarını dikkate alan, ancak direk hiçbirinin yanında olmayan organizasyonlardır. Eğitim koordinatörlüğü, işletmeler tarafından, iki farklı alternatifte göre şekillenebilir. Birinci alternatif; imkanlar mevcutsa, sektördeki işletmelerin kuracağı profesyonel olarak çalışan üye işletmelerin tüzel kişiliklerinden bağımsız olan bir eğitim koordinatörlüğü olarak kurulması şeklindedir. İkinci alternatif ise; üniversite ve meslek odaları temsilcileri tarafından sekreteryaya ve koordinasyon faaliyetleri sürdürülen, ticaret ve sanayi odaları, borsalar, organize sanayi bölgeleri temsilcileri, küçük sanayi siteleri, il sanayi müdürlükleri, yerel yönetimler ve üniversite öğretim üyelerinden oluşan bir kurulun yönettiği yapılanmadır (İbicioğlu, 2002: 78-80). Bu yapılanmaya turizm sektörüne ara kademe eleman yetiştiren ve turizm eğitimi veren "Milli Eğitim Bakanlığı"na bağlı meslek liseleri de örnek gösterilebilir.

Kurumsallaşmış birimler olarak etkin bir işleve sahip olan meslek odaları, bir bütün olarak tüm sektörlerdeki eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitilecek birey sayısının envanterinin çıkarılması, eğitim stratejik planlarının hazırlanması, kamu yöneticileriyle sektörler adına örgütlü faaliyetlerin yürütülmesi meslek odalarının, SSEO'nun kritik bir unsuru olarak görevleri arasındadır. Bu çerçevede, her sektördeki işletmelerin kendi eğitim üst birliklerini oluşturması şüphesiz ilgili sektör odalarının önderliğinde gerçekleştirilebilir. SSEO'nun, üye işletmelerce finansal yönden desteklenmesi gerekmektedir (İbicioğlu, 2002: 78-80).

Turizm sektöründe SSEO'ların oluşumuna katkı yapabilecek meslek odalarına bazı il, ilçe veya yörelerde kurulmuş Otelcilik Birlikleri, TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği), Rehber Odaları (Örneğin; İRO-İstanbul Rehberler Odası), Rehber Dernekleri, REVAK (Türkiye Rehberler Vakfı), TUREB (Turist Rehberleri Birliği) örnek olarak gösterilebilir.

Akademik liderlik bağlamında ise, bölge üniversiteleri ve üniversitelere bağlı birimler SSEO'na gerek vizyon çizme ve gerekse organizasyon ve teknik alt yapının şekillendirilmesinde öncülük edebilir. Ayrıca, SSEO'nun eğitim müfredatlarının belirlenmesi ve eğitici temininde üniversitelerin önemli görevleri üstlenmesi gerekmektedir. Böylece üniversiteler, tüm dünyadaki konjoktüre uygun olarak, sektörlerle işbirliği yapabilmek açısından hem teorik müfredatlarını yenileyecek hem de sosyal sorumluluklarıyla paralel hale gelmiş olacaklardır (Cannon, 1991:25).

Turizm işletmeleri, bu tür eğitim organizasyonlarının oluşturulmasında Meslek Yüksekokullarının, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarının

ilgili bölümlerinden yardım alabilirler. Yapılan araştırmalar, işletmelerin eğitim için üniversitelerden yardım aldığını ancak bunun daha çok bireysel yardımlardan ibaret olduğunu göstermektedir (Avcı, 2001:105-112; Güven, 1998;43).

## **II. UYGULAMA**

### **2.1.Araştırmanın Amacı**

Günümüzün çetin rekabet ortamı, işletmeleri birçok alanda ortak hareket etmeye ve stratejik ittifaklara zorlamaktadır. İşletmeler, özellikle maliyetleri azaltmak, rekabet üstünlüğü sağlamak gibi nedenlerle aynı veya farklı alanlarda hizmet sunan diğer işletmelerle işbirliği içine girmektedir. İşletmelerin, ortak hareket edebilecekleri alanlardan biri de eğitimidir. İşletmeler, özellikle bölgesel olarak bir araya gelip ortak bir eğitim organizasyonu kurabilir ve başta maliyetler olmak üzere birçok alanda avantajlar sağlayabilir. Ancak, yapılan araştırmalar, işletmelerin eğitim alanında işbirliği yapmaktan çok bireysel etkinlikler yaptıklarını veya dış kaynaklardan yararlandığını ortaya koymaktadır (Avcı, 2001:108-113). Bu çalışmada, işletmelerin sektörel eğitim organizasyonlarına bakış açılarını ve personel politikasına yönelik uygulamaların, sektörel eğitim organizasyonu kurma düşüncesi üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır.

### **2.2.Araştırmanın Alanı ve Örnekleme**

Araştırma, Muğla ilinin Dalyan/Sarıgerme yöresinde bulunan konaklama işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Dalyan ve Sarıgerme’de toplam 127 adet konaklama işletmesi yer almaktadır (Muğla İl Turizm Müdürlüğü, 2002). Benzer çalışmalar dikkate alındığı zaman örneklemin ana kütleyi temsil oranı yeterli görülmektedir. Örnekler, tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve araştırmada, işletmeler arası kıyaslama yapabilmek amacı ile hem büyük hem de küçük ölçekli konaklama işletmelerine yer verilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmış ve veriler anketörler tarafından toplanmıştır.

### **2.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde işletmelerin nitelik ve özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular; ikinci bölümünde ise, personel eğitimi, personel temini, personelin nitelikleri, işgören devir hızı ve etkilerini tespit etmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırmada, 1’i açık uçlu, diğerleri kapalı uçlu olmak üzere toplam 29 soru yöneltilmiştir.

### **2.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Hipotezler**

Araştırma verileri, iki kısımda incelenmiştir. İlk kısımda, araştırma kapsamındaki işletmelerin nitelikleri hakkında bilgi verilmiş; ikinci bölümde ise, soruların anket formunda dizilişine paralel maddeler yorumlanmıştır. Verilerin

analizinde, varyans (One Way Anova) ve yüzde analizi yapılmıştır. İşletmenin nitelikleri ile işletmelerin eğitim etkinlikleri ve personel politikaları arasındaki ilişkiler incelenip hipotezler geliştirilmiştir.

#### 2.4.1.İşletmelerin Niteliklerine Yönelik Değerlendirme

Tablo 1: İşletme ile İlgili Bilgiler

İşletmenin Türü	N	%
Otel	21	51
Motel	--	--
Pansiyon	9	22
Apart Otel	7	17
Tatil Köyü	4	10
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>Faaliyet Süresi</b>		
1-5 yıl arası	8	19
6-10 yıl arası	16	40
11-20 yıl arası	11	27
21 ve üzeri	5	14
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>Zincir/Bağımsız İşletme</b>		
Zincir İşletme	3	2,4
Bağımsız İşletme	38	97,6
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>Personel Sayısı</b>		
1-50 arası	29	70
51-100 arası	7	18
101-200 arası	1	2
201-350 arası	---	---
351-500 arası	2	5
500 ve üzeri	2	5
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>Sezonluk/Yıllık Faaliyet</b>		
Sezonluk	40	98
Yıllık	1	2
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
<b>İşletmede İnsan Kaynakları Departmanı var mı?</b>		
Evet	3	7
Hayır	38	93
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>İşletmede Bir Eğitim Departmanı var mı?</b>		
Evet	1	2
Hayır	40	98
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin, % 51'ini otel işletmeleri, % 22'sini pansiyon, % 17'sini apart oteller ve % 10'unu tatil köyü işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin çoğunluğu, 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin % 40'ı 6-10 yıl arası, % 27'si 11-20 yıl arası ve %14'ü 21 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinin, sadece %2,4'ü zincire bağlı işletmeler olarak faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin %70'inin personel sayısı, 1-50 personel arasındadır. Personel sayısı 51-100 arası olan işletme sayısı % 18, personel sayısı 100'ün üzerinde olan işletme sayısı ise, % 12'dir. Araştırma, yaz turizmüne uygun ve sezonluk çalışan işletmelerin yoğun olduğu kıyı bölgelerinde yapılmıştır. Bu nedenle, işletmelerin % 98'i sezonluk çalışmakta iken, sadece % 2'si yıl boyu açıktır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece % 7'sinde insan kaynakları departmanı varken, örgüt şeması içinde eğitim departmanı olan işletmelerin oranı sadece % 2'dir. Bu durum, işletmelerde çalışan personel sayısının az ve işletmelerin sezonluk çalışmasından kaynaklanmaktadır.

#### 2.4.2. Sektörel Eğitime Yönelik Değerlendirme

İşletme yetkililerine, eğitim, personel, personel politikası ve sektörel eğitim organizasyonlarına temel oluşturacak 20 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcılar, soruları 5'li likert ölçeğine göre cevaplamışlardır. Cevapların dağılımı ve standart sapmaları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 2: Sektörel Eğitime Yönelik Değerlendirme

Değişkenler	Ö.B.(*)	O.D.(**)	SP(***)
Personelin Eğitiminde İşletme Dışı Organlardan Yararlanırsınız	41	2,41	1,23
Personelin Eğitiminde İşletme İçi Organlardan Yararlanırsınız	41	1,31	0,80
İşletme Dışı Eğitim Hizmetlerinin Maliyetlerinin Yükseklerdir	41	4,39	0,85
İşletme İçi Eğitim Hizmetlerinin Maliyetlerinin Yükseklerdir	41	4,62	0,86
Personelin Eğitiminde Üniversitelerden Yararlanırsınız	41	1,86	0,76
Bir Eğitim Kurumundan Gelen Personele Güvenirsiniz	41	4,35	0,88
Diğer İşletmelerle Ortak Eğitim Faaliyeti Yürütürüz	41	1,18	0,96
Meslek Odaları ve Birlikler ile Ortak Faaliyet Yürütürüz	41	3,87	1,23
Meslek Odaları ve Birlikler ile Ortak Eğitim Faaliyeti Yürütürüz	41	1,26	1,11
Aynı Alanda Faaliyet Gösteren İşletmelerle İşbirliği Yaparız	41	2,51	1,47
Aynı Alandaki İşletmelerle Personel Rotasyonu Yaparız	41	1,76	1,12
Rekabetin Artması İşletmemizi İşbirliğine Zorlamaktadır	41	4,39	0,85
İşgören Devir Hızı İşletmemizde Yükseklerdir	41	3,70	1,01
Her Sezon Bir Önceki Yıl Çalışılan Personele Kolay Ulaşabiliriz	41	2,74	1,17
İstenilen Niteliklere Sahip Personel Bulunabilmesi Kolaydır	41	3,11	1,19
İşletmeye İlk Defa Alınan Personelin İşletmeye Uyumu Kolaydır	41	2,41	1,23
Homojen Personel Bulmak Mümkündür	40	1,89	1,24
Personelin Farklı İşletmelerde Çalışması Haksız Rekabete Neden Olur	41	4,35	0,95
Bölgeye Özgü Spesifik Bilgisi Olan Personeli Tercih Ederiz	41	2,69	1,03

Uygulamayı Bilen Personel Bulmak Kolaydır	41	2,88	1,18
-------------------------------------------	----	------	------

*Not: Katılımcılar sorulara 5'li likert ölçeğine göre cevap vermişlerdir.*

(\*) *Örnek Büyüklüğü*

(\*\*) *Orta Değer*

(\*\*\*) *Standart Sapma*

Verilere göre, işletmelerin personelin eğitiminde işletme içi (1,31) ve işletme dışı organlardan (2,41) çok az yararlandığı görülmektedir. Bu durum, işletmelerde çalışan personel sayısının azlığına ve işletmelerin sezonluk çalışmasına bağlanabilir. İşletmelerin yine ortak görüşleri, işletme içi (4,62) ve işletme dışı eğitim (4,39) maliyetlerini yüksek bulmalarıdır. Ancak, verilere göre, işletme içi eğitim maliyeti daha yüksek görülmektedir. Sektörel eğitim organizasyonu bu aşamada eğitim maliyetini düşüren bir yöntem olarak işletmelere yararlı olabilir.

İşletmelerin, personelin eğitiminde üniversitelerden az yararlandığı (1,86), diğer işletmelerle de neredeyse hiç ortak eğitim faaliyeti yapmadığı (1,18) görülmektedir. İşletmeler, meslek odaları ve birlikler ile ortak faaliyet yürütmesine karşın, bu kuruluşlarla ortak bir eğitim etkinliğinde çok az (1,26) bulunmuşlardır. İşletmelerin bir kısmı, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerle işbirliği yapmakta iken (2,51), az kısmı personel rotasyonu (1,76) yapmaktadır. İşletmeler, rekabetin artması sonucu işbirliğini bir zorunluluk olarak görmüşler (4,39), ancak işbirliğini eğitim dışı konularda yapmışlardır.

İşletmelerde işgören devir hızının yüksek (3,70) olması, her sezon başı turizm işletmelerinin bir önceki yıl çalışan personele kolay ulaşamaması (2,74), işletmeye ilk defa alınan personelin uyum sorunları yaşaması (2,41), işletmeler için önemli sorunlar olarak göze çarpmaktadır. Sektörel eğitim organizasyonlarının kurulması, personelin oryantasyon sürecini hızlandıracağı gibi, işgören devir hızının yüksekliğinin yarattığı birçok sorunu da ortadan kaldıracaktır.

İşletme yöneticileri, personelin her yıl farklı işletmelerde çalışmasını haksız rekabete neden olan bir faktör olarak görmüşler (4,35), istihdam edilen personelin ise, homojen niteliklere sahip olmadığını (1,89) belirtmişlerdir. Ancak, işletme yöneticileri tam olarak uymasa da istenilen nitelikte (3,11) ve pratik bilgisi iyi (2,88) personel bulabildiklerini belirtmişlerdir. İşletmeler, bölgesel spesifik bilgiye sahip personele çok fazla (2,69) ihtiyaç duymamaktadır.

### **2.4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

İşletmelerin, personelin eğitiminde “Sektörel Eğitim Organizasyonları” nı tercih etme isteğinde, işletmenin nitelikleri ve özelliklerine ilişkin birçok faktör etkili olmaktadır. Örneğin; işletmeler, çalışan personel sayısını, işletme türünü,

faaliyet yılını, işletmenin zincire bağlı olup olmasını, sezonluk-yıllık çalışmasını, işletme içi eğitim departmanının varlığını veya yokluğunu dikkate alarak sektörel eğitim organizasyonları hakkında karar vermektedir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve yukarıda belirtilen faktörlerin katılım isteği üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır:

Tablo 3: Hipotezler

H1: İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, personel sayısına göre farklılık gösterir.
H2: İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin türüne göre farklılık gösterir.
H3: İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin zincire bağlı olup olmamasına göre farklılık gösterir.
H4: İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin faaliyet yılına göre farklılık gösterir.
H5: İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin insan kaynakları departmanı olup olmamasına göre farklılık gösterir.

Yukarıdaki hipotezlere varyans analizi (One Way Anova) uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- H1: Kabul ( $F_{hesap} = 4,12 > F_{tablo} = 2,45$ ) SD = 36/5  
H2: Red ( $F_{hesap} = 2,17 < F_{tablo} = 2,61$ ) SD = 37/4  
H3: Kabul ( $F_{hesap} = 6,02 > F_{tablo} = 4,08$ ) SD = 39/1  
H4: Red ( $F_{hesap} = 2,32 < F_{tablo} = 2,84$ ) SD = 37/3  
H5: Kabul ( $F_{hesap} = 6,45 > F_{tablo} = 4,08$ ) SD = 39/1

İşletmelerin ortak eğitim etkinliğine bakışı, personel sayısına göre farklılık göstermektedir ( $F_{hesap} = 4,12 > F_{tablo} = 2,45$ ). Yapılan “Duncen Testi” ile bu farklılığın, personel sayısı fazla olan işletmelerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu işletmeler, personel sayılarının fazlalığı nedeniyle kendi personelini kendileri eğitmeyi tercih etmektedirler.

İşletmelerin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin türüne (otel, apart otel, pansiyon ve tatil köyü) göre ise, farklılık göstermemektedir ( $F_{hesap} = 2,17 > F_{tablo} = 2,61$ ). İşletmelerin eğitim etkinliğine bakış açısı ile işletme türü arasında bir ilişki de bulunmamaktadır.

İşletmelerin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin zincire bağlı olup olmamasına göre farklılık göstermektedir ( $F_{hesap} = 6,02 > F_{tablo} = 4,08$ ). Veriler incelenince, zincire bağlı işletmelerin personel sayısı fazla ve iş hacmi yüksek işletmeler olduğu dikkati çekmektedir. Bu hipotezin sonucu H1 hipotezini de doğrular niteliktedir.



İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin faaliyet yılına göre farklılık göstermemektedir ( $F_{hesap} = 2,32 > F_{tablo} = 2,84$ ). Faaliyet yılı, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri olan işletmeleri eğitim etkinliğine bakışı bunların çalışma yılı ile bağlantılı değildir.

İşletmenin ortak eğitim etkinliğine bakışı, işletmenin insan kaynakları ve eğitim departmanı oluşuna göre farklılık göstermektedir ( $F_{hesap} = 6,45 > F_{tablo} = 4,08$ ). İnsan kaynakları ve eğitim departmanı olan işletmeler, sektörel eğitim organizasyonu kurma ve katılma fikrine olumlu bakmayıp kendi personelini kendisi eğitmeyi düşünmekte veya özel bir eğitim kuruluşuna eğittirmeyi düşünmektedir. Küçük ölçekli işletmeler, bu tip eğitim organizasyonları oluşturmadan yana görüş bildirmektedirler. Literatüre göre, bu tip eğitim organizasyonları tüm işletmeler için yararlı olmakla birlikte, özellikle küçük ölçekli, az personel çalıştıran, kendisinin personelini eğitime olanağı olmayan ve eğitime pay ayıramayacak işletmeler için faydalıdır (Eugene, 1996:74-77).

### SONUÇ

Turizm işletmelerinin rekabette başarılı olmalarında en önemli belirleyicilerinin başında eğitilmiş ve kalifiye özelliklere sahip işgörenler gelmektedir. Ancak, özellikle küçük ölçekli ve sezonluk çalışan turizm işletmelerinde, personelin eğitimi yüksek maliyetlerden ötürü nerdeyse imkansız hale gelmiştir. Sektördeki işletmeler arasında eğitime yönelik çok katılımlı bir stratejik ortaklığın kurulması özellikle rekabetin arttığı günümüzde uygun çözüm olarak görülmektedir.

İşletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olan stratejik ortaklıklar, işletmelere daha hızlı pazara girme, düşük maliyetler ve risk paylaşımı gibi konularda önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Bu durumda, söz konusu stratejik ortaklıkların ilgili sektörlerdeki işletmeler arasında eğitim boyutunda da olması şüphesiz üye işletme çalışanlarının daha profesyonelce ve ihtiyaca uygun eğitilmelerini sağlayacaktır.

“Sektörel Eğitim Organizasyonları”nın başarıya ulaşabilmesi için turizm işletmelerinin eğitim koordinatörlüğü birimi, meslek odaları ve üniversitelerin ilgili bölümlerinden yararlanması gerekmektedir. Eğitim koordinatörlüğünün, “Sektörel Eğitim Organizasyonu”na üye işletmelerin üzerinde bir yerde ve bağımsız olması gerekmektedir. Ayrıca, turizm işletmelerinin TURSAB, Rehberler Odası, otelcilik birliklerinden de eğitim organizasyonlarında yararlanmaları önemli yararlar sağlayacaktır. Üniversitelerin ilgili bölümleri ise, müfredat belirlenmesi ve eğitici temini konularında ilgili organizasyona yardımcı olabilirler.

Araştırma sonucu, işletme içi ve işletme dışı eğitim maliyetlerinin yüksekliğini, bu durum da işletmelerin, işletme içi ve işletme dışı eğitim

organizasyonlarından çok az yararlandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, sektörel eğitim organizasyonlarının kurulması ve insan kaynağının bu organizasyonlarda eğitilmesi işletmelere başta maliyetler konusunda olmak üzere birçok yarar sağlayacaktır.

Sektörel eğitim organizasyonlarının önemli bir parçasını üniversiteler oluşturmaktadır. Ancak, araştırma, işletmelerin insan kaynaklarının eğitiminde üniversitelerden çok az yararlandığını, diğer işletmelerle de şu ana kadar ortak eğitim etkinliğinde neredeyse hiç bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu veriler, işletmelerin şu ana kadar sektörel eğitim organizasyonları konsepti çerçevesinde davranmadıklarını göstermektedir.

Araştırmaya göre, işletmelerde işgören devir hızının yüksek olması, işletmelerin bir önceki sezon çalışan personelle bir sonraki sezon çalışmaması, homojen bir insan kaynakları havuzunun olmaması önemli sorunlar olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca işletmeler, personelin her sezon farklı bir turizm işletmesinde çalışmasının da haksız rekabete neden olduğunu belirtmişlerdir. Sektörel eğitim organizasyonları, tür bu sorunları çözebilecek veya çözümler önerisi getirebilecek önemli bir alternatif olarak öne sürülebilir.

Sonuç olarak, sektörel eğitim organizasyonlarının kurulması işletmelere başta eğitim maliyetlerinin azaltılması olmak üzere, personel temini, personelin amaca uygun eğitilmesi, homojen insan kaynakları havuzunun oluşturulması gibi birçok alanda avantajlar sağlamaktadır. Rekabetin iyice arttığı günümüzde, işletmelerin, güvenilir, işletmeye oryantasyonu sağlanmış personele olan ihtiyacının da arttığı düşünülürse bu tip eğitim organizasyonlarının kurulması bir zorunluluk olarak görünmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKTAŞ, Ahmet. (1992), *Turizmde Okul-Sektör İşbirliği ve Sorunları*, **Turizm Eğitimi Konferansı**, Yorum Basın Yayın San Tic. Şti., Ankara.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve BAYDUR, Cem. (2001) *Ekonominin Yeni Trendleri Üzerine Bir Değerlendirme*, **Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, **3**, Muğla.
- ATAKLI, Aylanur. (1992). *Eğitim ve Mesleki Başarı*, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1992/1. Ankara.
- AVCI, Umut. (2001). **A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Yönetici Eğitimi (Muğla Örneği)**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- BAE, Johnseok ve Rowley, Chris. (2001). *The Impact of Globalization On HRM: The Case of South Korea*, **Journal of World Business**, Winter, **Vol: 36, Issue.4**.

- BARUTÇUGİL, İsmet. (1989). **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BOUNDS, Gregory. (1995). **Management a Total Quality Perspective**, South-Western College Publishing, USA.
- Business Week. (1994). *What's the Word in the Lab?*, June.27.
- CANNON, T. (1991). *Current Trends in European Management Education*, **Selection**, Autumn.
- DALLI, Özen. (1992). *Turizm Eğitiminde Tugev'in Yeri*, **Turizm Eğitimi Konferansı**, Yorum Basın Yayın San Tic. Şti., Ankara.
- DRUCKER, Peter F. (1996). **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- DRUCKER, Peter. (1992). *The New Society of Organizations*, **Harvard Business Review**, **September/October**.
- EUGENE, Bonk, T. (1996) *The Information Revolution and its Impact on SME Strategy: The Asia Pasific Economic Cooperative*, **Journal of Small Business Management**, **January**, **Vol:34, Issue:1**.
- GARİH, Üzeyir (2000). **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- GIANNANTONIO, Cristino, C., ve AMY, Hurley, E. (2002). *Executive Insights into HR Practices And Education*, **Human Resource Management Review**, **V:12**.
- GÜVEN, Meral. (1998). *Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar*, **A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, **Cilt:8, Sayı:1-2**.
- HALL, Douglas T. ve GOODALE, James G. (1986). **Human Resource Management**, Scott, Foresman and Company, USA.
- HARVEY, D. ve BOUVEN R. (1996). **Human Resource Management**, Copyright by Prentice Hall Inc., A Simon &Schuster Company, USA.
- HENDRY, Chris. (1999). *Continuities in Human Resource Processes in Internationalization and Domestic Business Management*, **Journal of General Management Studies**, **Juli**, **Vol.33, Issue: 4**.
- İBİCİOĞLU, Hasan. (2002). *İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları Modeli*, **SDÜ, İ.İ.B.F. Dergisi**, **Cilt:7, Sayı:1**.
- JAMESON, S., M. (2000) *Recruitment and Training in Small Firms*, **Journal of European Industrial Training**, **Volume:1, Number:24**.
- KELTNER, Brent. (1996). *Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms*, **Sloan Management Review**, **Fall.96, Vol.38, Issue:1**.
- Koçel Tamer. (2001). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul.

- KOZAK, Nazmi (1992). *Türkiye’de Üniversite Düzeyi Mesleki Turizm Eğitime Yönelik Programların Sorunları ve Bazı Öneriler*, **Turizm Eğitimi Konferansı, Yorum Basın Yayın San Tic. Şti. Ankara.**
- MILLER, Donald B. (1981). *Training managers to Stimulate Employee Development*, **Training and Development Journal, February.**
- Muğla İl Turizm Müdürlüğü (2002). **Konaklama İşletmeleri İstatistikleri**, Muğla..
- NORMAN, Patricia M. (2001). *Are Your Secrets Safe? Knowledge Protection in Strategic Alliances*, **Business Horizons, Nov/Dec. Volume:44, Issue:6.**
- OLIVER, Richard W. (2001). *The Return on Human Capital*, **Journal of Business Strategy, Jul/Aug, Vol.22, Issue.4.**
- ÖRÜCÜ, Edip ve AVCI, Umut. (2001). *Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları ve Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çeşitli Kriterlere Göre İstatistikî Yöntemlerle Değerlendirilmesi*, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C:15, Sayı:3-4.**
- Özden, Mehmet, C. (2001). **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- SEYMEN, Oya, A. (2002). *Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması*, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, C:13, S:1.**
- SEZGİN, O. Mesut. (1995). **Genel Turizm**, Tutibay Ltd. Şti., Ankara.
- ŞENER, Burhan. (2001). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- TANER, Bahar. (1994). *Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma*, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:5, Sayı:4, Ankara.**
- TEZCAN, Mahmut. (1996). **Eğitim Sosyolojisi**, Feryal Matbaası, Ankara.
- TİMUR, Alp. (1992). *Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları*, **Turizm Eğitimi Konferansı, Yorum Basın Yayın San Tic. Şti. Ankara..**
- WERTHER, Willam B. ve Davis Keith, (1993). **Human Resource and Personnel Management**, Fourth Editions, McGraw-Hill, Inc., International Editions, Singapore.