



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



AHİLER KALKINMA AJANSI NEVŞEHİR YATIRIM DESTEK OFİSİ

KAPADOKYA BÖLGESİ TURİZM İNSAN KAYNAĞI ANALİZİ

SORUNLAR, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ, MEVCUT DURUM VE GELİŞME ALANLARI

www.ahika.gov.tr
2023



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



AHİLER KALKINMA AJANSI NEVŞEHİR YATIRIM DESTEK OFİSİ

KAPADOKYA BÖLGESİ TURİZM İNSAN KAYNAĞI ANALİZİ

SORUNLAR, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ, MEVCUT DURUM VE GELİŞME ALANLARI

www.ahika.gov.tr
2023

Ahiler Kalkınma Ajansı

Cevher Dudayev Mahallesi
Vatan Caddesi No:42/1 Merkez/Nevşehir

Tel: +90 384 214 36 66

Faks: +90 384 214 00 46

E-Posta: info@ahika.gov.tr

İnternet Sitesi: www.ahika.gov.tr

E-ISBN: 978-605-72032-3-6

Sayfa Sayısı: 118

Kapadokya Bölgesi Turizm İnsan Kaynağı Analizi

Yayın Sahibi

Ahiler Kalkınma Ajansı

Yayına Hazırlayanlar

Tibethan MEMİŞOĞLU

Uzman

Nevşehir Yatırım Destek Ofisi

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları Ahiler Kalkınma Ajansı'na aittir. Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.



İÇİNDEKİLER

I. ANALİZİN AMACI VE KAPSAMI

1.1. Çalışmanın Amacı	5
1.2. Kapsamı	5

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Turizm Endüstrisi ve Pazarlamasına İlişkin Temel Kavramlar	7
2.2. Hizmetler Endüstrisi Kavramı	8
2.3. Turizmde İnsan Kaynağı Temel Özellikleri	10
2.4. Turizm Sektöründe Pazarlama Kapsamında İnsan Kaynağı	13
2.4.1. Turizm Sektörü İnsan Kaynağının Rolünün İlişkisel Pazarlama Kapsamında Değerlendirilmesi	13
2.4.2. İçsel Pazarlama	13
2.4.3. İç Hizmet Kalitesi	16
2.4.3.1. Tatmin Olmuş ve Üretken Hizmet Personeli	17
2.4.3.2. Yüksek Hizmet Değeri	17
2.4.3.3. Tatmin Olmuş Sadık Müşteriler	18
2.5. Turizm Endüstrisinin Alt Sektörleri ve İnsan Kaynaklarının Özellikleri	18

III. TURİZM SEKTÖRÜ İNSAN KAYNAĞI KÜRESEL VE ULUSAL MEVCUT DURUMU

3.1. Küresel Ölçekte Mevcut Durum ve Gelişmeler	19
3.2. Ulusal Ölçekte Mevcut Durum ve Gelişmeler	21

IV. VERİ ANALİZİ VE YÖNETİMİ, SINIRLILIKLAR

4.1. Analizin Yöntemi	25
4.2. Birincil Verilerin Toplanması ve Raporlanması	25
4.3. İkincil Verilerin Toplanması ve Raporlanması	27

V. VERİLER İŞİĞİNDA TESPİT, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

5.1. Veri Analizi; Kayalık Kapadokya Bölgesi (Nevşehir) Turizm İnsan Kaynağına İlişkin Bulgu ve Tespitler	29
5.2. Alt Sektörler Kapsamında Kapadokya'da İnsan Kaynağının Özellikleri ve Talepler	33
5.2.1. Konaklama Sektöründe İnsan Kaynağı Mevcut Durumu	35
5.2.2. Yiyecek İçecek Sektöründe İnsan Kaynağı Mevcut Durumu	40
5.2.3. Tur Operatörleri ve Seyahat Acentelerinde İnsan Kaynağı Mevcut Durumu	43
5.2.4. Sıcak Hava Balonculuk Faaliyetlerinin İnsan Kaynağı Mevcut Durumu	45
5.2.5. Turistik Yerlerin (Müze, Ören Yerleri, Zanaat Ve Satış Alanları) İnsan Kaynağı Mevcut Durumu	47

5.3. İnsan Kaynağı Arz Analizi	48
5.3.1. Bölgedeki Eğitim Kurumları Turizm İnsan Kaynağı Arzı İstatistikleri	49
5.3.1.1. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Bölümleri ve Turizm İnsan Kaynağı Arzı	50
5.3.1.2. Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksek Okulu Turizm İnsan Kaynağı Arzı	52
5.3.1.3. Kapadokya Üniversitesi Turizm İnsan Kaynağı Arzı	53
5.3.1.4. Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulu İnsan Kaynağı Arzı	54
5.3.1.5. Bölgede Turizm İnsan Kaynağı Genel Arz Durumu	54
5.3.1.6. Sektör-Üniversite İş Birliğinin Durumu ve İnsan Kaynağında Temel Sorunlar	57
5.3.1.7. Öğrencilerin Staj Sorunu ve Müfredattan Kaynaklanan Kısıtlılıklar	58
5.3.1.8. Sektörün Personel Politikasının Bulunmaması ve Kurumsallaşma Sorunu	60
5.3.1.9. Kıyı Şeridinde Çalışmanın Gençlere Daha Cazip Gelmesi	62
5.3.1.10. Bölgenin Dağınık Olması ve Ulaşım Zorluğu	63
5.3.1.11. Öğrenim gören ve çalışan bireylerin isteksiz ve hazırcı olmaları	64
5.3.1.12. Eğitime ilginin ve eğitim kalitesinin düşük olmasına bağlı yabancı dil sorunu	65
5.3.1.13. Turizmde Bütüncül Bakış Açısının Yakalanamaması	67
5.4. Engelleyici Faktörler	68
5.5. Yerel Halkın Tutum ve Algıları	75

VI. SONUÇ

6.1. Sonuç ve Değerlendirme	85
-----------------------------	----

KAYNAKÇA

87

ŞEKİLLER, TABLOLAR VE HARİTALAR

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kayalık Kapadokya Bölgesi Turistik Merkez ve Rotaları	6
Şekil 2. Hizmetler Sektörü Karakteristik Özellikleri	10
Şekil 3. Turizm Sektörü "Hizmet Kazanç Zinciri" (Service Profit Chain)	16

TABLolar

Tablo 1. Turizm Sektöründe İşgücünün Bazı Temel Özellikleri	11
Tablo 2. Turizm ve Konaklama Sektörü Kariyer Basamakları (Kariyer basamakları aşağıdan yukarıya doğru yükselmektedir)	12
Tablo 3. Turizm Pazarlaması Özellikleri ve Bu Özelliklerin İnsan kaynağı ile ilişkilendirilmesi	15
Tablo 4. Avrupa Birliği Sınırlarında Turizm Sektörü İstihdamının Karakteristik Özellikleri	21
Tablo 5. Kapadokya'nın İnsan Kaynakları Analizi Unsurları, Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemleri Bölüm 1-2-3-4-5	26
Tablo 6. Nevşehir İli ve İlçeleri Nüfus Tablosu	49
Tablo 7. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Bölüm ve Mezun Sayıları	51
Tablo 8. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Yüksek Lisans Bölüm ve Mezun Sayıları	51
Tablo 9. Ürgüp Sebhat ve Erol Toksöz Meslek Yüksek Okulu Bölüm ve Mezun Sayıları	52
Tablo 10. Kapadokya Üniversitesi Turizm Alanı Lisans-Ön Lisans Bölüm ve Mezun Sayıları	53
Tablo 11. Kapadokya Üniversitesi Turizm Alanı Yüksek Lisans Bölüm ve Mezun Sayıları	53
Tablo 12. Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulu Bölüm ve Mezun Sayıları	54
Tablo 13. Nevşehir Geneline Turizme Yönelik Eğitim Veren Kurumların Öğrenci ve Mezun İstatistikleri	55

GRAFİKLER

Grafik 1. 2019-2020 Yılları Küresel Ölçekte Gelen Turist İstatistikleri	2
Grafik 2. Dünya Geneline Önemli Turizm Ülkelerinde Turizm Sektörü Çalışan Kişi Sayısı (2018 Yılı)	19
Grafik 3. Türkiye 2020 yılı İstihdamının Sektörel Dağılımı (Mevsim etkilerinden arındırılmış veri)	21
Grafik 4. Türkiye 2020 Yılı Zorunlu Sigortalılar İle Prime Esas Ortalama Günlük Kazançların Faaliyet Grubu ve Sektöre Göre Dağılımı	22
Grafik 5. Türkiye Geneline Turizm Sektöründe Yer Alan Çalışan Sayısı (2020)	23
Grafik 6. Anket Kapsamında Kapadokya Bölgesi Yerel Halkın Turizm Sektörü İş Dağılımı Grafiği	29
Grafik 7. Gençlere Yönelik Yapılan Ankete Katılım Sağlayanların Eğitim Düzeyleri Grafiği	30
Grafik 8. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Turizm Sektöründe Daha Önce Çalıştınız mı Ya da Hâlihazırda Çalışmakta Mısınız?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	30
Grafik 9. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Turizm Sektöründe Çalışmıyorsanız, Çalışmak İster Misiniz" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	31

Grafik 10. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Yabancı Dil Bilginizi ve Seviyenizi Belirtilen Diller İçin Yazınız" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	31
Grafik 11. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Bölgede Sizin Gibi Gençlerin Turizm Sektöründeki Kariyer İmkânlarından Haberdar Olduğunu Düşünüyor Musunuz?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	32
Grafik 12. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette Turizm Sektöründe Başvuru Yapacak Olsanız Hangi Alt Sektörde İş Başvurusu Yaparsınız Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	33
Grafik 13. Oteller ve Benzer Konaklama Yerlerinde Sigortalı Çalıştırılan Kişi Sayısı (Nevşehir-2021 Yılı)	35
Grafik 14. Göreme Balon Uçuşları 2019-2022 Dönemi Uçan Yolcu Sayıları	46
Grafik 15. 2021 Yılı NEVÜ Fakültelere Göre Doluluk Oranları (%)	66
Grafik 16. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmasını Engelleyen Faktörler Arasından "Düşük Ücretler" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	68
Grafik 17. Gençlere Yönelik Yapılan "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmanızı Engelleyen Faktörler Arasından "Teknik/Mesleki Beceri Eksikliği" Sizce Ne Kadar Önemli" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	69
Grafik 18. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Gençlerin Sertifika/ Diplomalarının Olmaması" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	69
Grafik 19. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Gençlerin İş Tecrübesinin Olmaması" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (kişi)	70
Grafik 20. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "İşyerlerinin Ya Da Tesislerin Uzaklığı" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	70
Grafik 21. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Uzun Çalışma Saatleri Ve Gece Mesailerini" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	71
Grafik 22. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Ayrımcılık (Cinsiyet, Yaş, Sağlık Koşulları)" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	72
Grafik 23. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Ailelerin Turizmde Meslek Edinmeyi Desteklememesi" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	73
Grafik 24. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Turizm Sektöründe Çalışma İle İlgili Olumsuz Sosyal Algılar" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)	74

Grafik 25. Yerel Halka Yönelik "Turizm İle İlgili Sizin Tutumunuzu Ve Beklentilerine Yönelik "Çocuklarımla Ve Diğer Aile Üyelerinin Turizm Sektöründe Çalışmasını Desteklerim" Cümlesine Katılım Durumları (Kişi)	74
Grafik 26. Yerel Halkın Turizme Katkıda Bulunmak İstediği Alanlar	75
Grafik 27. Yerel Halkın Sektörde Çalışmaya Yönelik Durumları; "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmak İçin Gerekli Eğitime Sahibim"	76
Grafik 28. Yerel Halkın Sektörde Çalışmaya Yönelik Durumları; "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmak İçin Gerekli Eğitime Kolayca Ulaşabilirim"	76
Grafik 29. Yerel Halkın Sektörde Çalışmaya Yönelik Durumları; "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmak İçin Kendi Turizm İşletmemi Açmak İçin Bilgi Ve Becerilerim Yeterlidir"	77
Grafik 30. Yerel Halkın Sektörde Çalışmaya Yönelik Durumları; "Kapadokya'da Turizm İşletmesi Açmak İçin Finansman Kaynakları Hakkında Bilgi Sahibiyim"	77
Grafik 31. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları;"Turizm Kapadokya'daki Doğal Ve Kültürel Varlıklarının Korunmasına Katkıda Bulunur"	78
Grafik 32. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm, Doğal ve Kültürel Varlıkların Korunmasına, Bakımına ve İyileştirilmesine İmkân Sağlar"	79
Grafik 33. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm Bölgedeki Yerel Kültürü Değiştirir"	79
Grafik 34. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm, Yerel Halkın Ahlaki Kurallarına ve Manevi Değerlerine Aykırı Düşer"	80
Grafik 35. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm Farklı İnsanları Ve Kültürleri Tanıma Ve Öğrenme Fırsatı Sunar"	81
Grafik 36. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm Yerel Kültürün Ve Mirasın Tanıtılmasına Katkıda Bulunur"	81
Grafik 37. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları: "Turizmin Gelişmesi Bölge Halkından Ziyade Yatırımcılara Ekonomik Fayda Sağlar"	82
Grafik 38. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları: "Turizm, Yerel Halkın Gelirinde Artış Sağlar"	82

KISALTMALAR

AHİKA	Ahiler Kalkınma Ajansı
UNWTO	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü - United Nations Dünya Turizm Örgütü
EUROSTAT	Avrupa İstatistik Ofisi-European Statistical Office
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
KÜN	Kapadokya Üniversitesi
KOBİ	Küçük-Orta Büyüklükte İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ILO	Uluslararası İşçi Örgütü - International Labour Organization
İK	İnsan Kaynakları
İŞKUR	Türkiye İş Bulma Kurumu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MYO	Meslek Yüksek Okulu
NACE	Avrupa Birliğindeki Ekonomik Etkinliklerin İstatistiksel Sınıflandırılması - Nomenclature of Economic Activities
NEVÜ	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
NevTİOYO	Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
OECD	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı- Organisation for Economic Co-operation and Development
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TURBAN	Turizm Bankası Okulları
TUYGAR	Turizm ve Uygulama Araştırma Merkezi (Boğaziçi Üniversitesi)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
BM-UN	Birleşmiş Milletler-The United Nations
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü-The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UÖ	Uzaktan Öğretim
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
WTTC	World Travel and Tourism Council

GİRİŞ

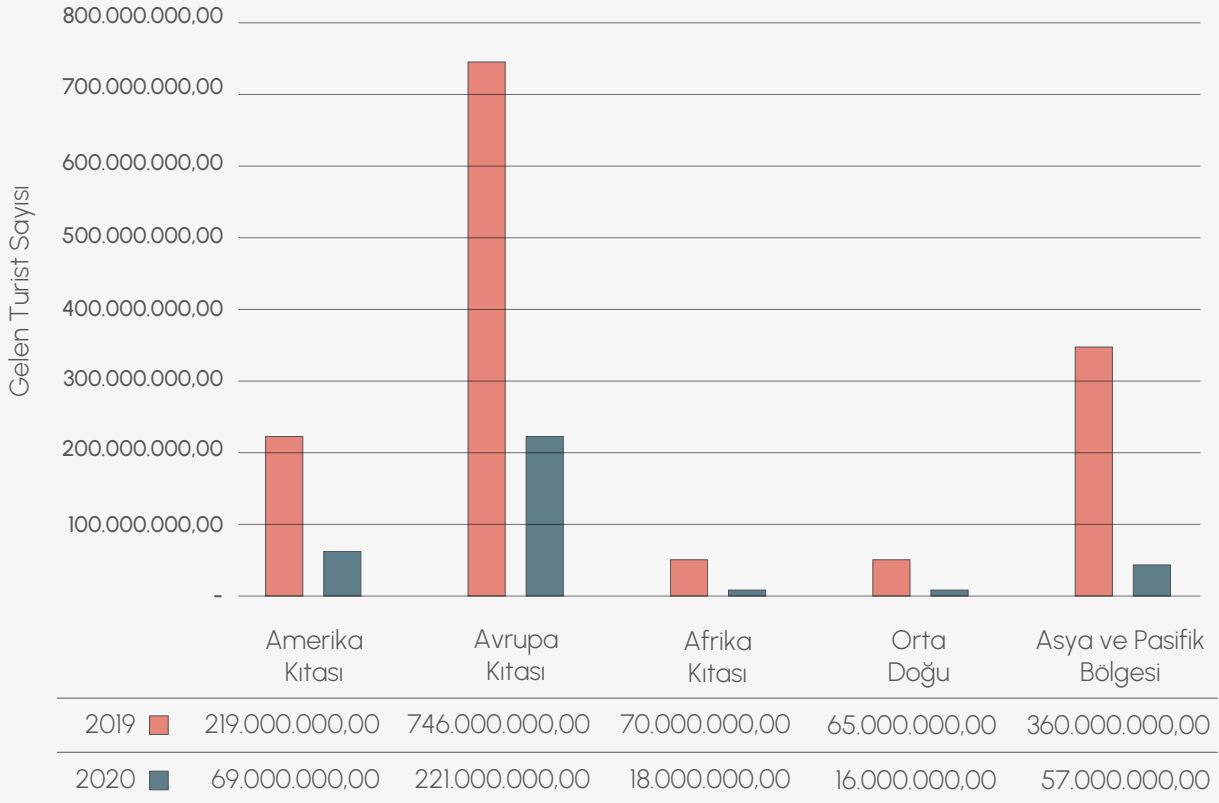
Turizm sektörü hizmetler sektörünün önemli bir parçası olarak özellikle gelişmekte olan ülkelerde son derece önemli bir kalkınma aracı sayılmaktadır (Alejandra Bonifaz, Don Hawkins, 2010). 2020 ve 2022 yıllarını içine alan dönemde COVID-19 döneminin yaşanmış olması sebebiyle bu önemli sektör uzun ve çok keskin bir durgunluk yaşamıştır. Yaklaşık iki yıl süren bunalımlı dönemde dünya genelinde turizme yönelik beklenti ve yatırımlarda azalma olmasına rağmen, sektöre olan inancın iç turizmin de etkisiyle devam etmesi olumlu bir işaret olarak kabul edilmiştir(OECD 2020b). Financial Times'ın yabancı yatırımlara dönük araştırmasında elde edilen veriye göre 2019 yılında turizm yatırımlarının, yaklaşık 48 milyar \$'dan 2020 yılında yaklaşık 13 milyar \$'a düştüğü görülmektedir(UNWTO 2021). Araştırmada pandeminin turizme olan uzun süreli etkileri sebebiyle 2020 ve 2021 yılı turizm istatistikleri kullanılmamıştır. 2019 yılı dünya genelinde dolaşımda olan turist sayısının 1.4 milyar kişiye ulaşması, sektörün ulusal ve uluslararası kalkınma noktasında etkisini daha görünür kılmaktadır. Pandemi sonrası dönemde ise turizm sektörünün hızlı toparlanması söz konusu olmuştur. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) verilerine göre 2022 yılında dünya geneli turist sayısı 900 milyon kişiyi bulmuştur. Bu büyümeye paralel olarak aynı yılda turizm ekonomisinden elde edilen gelir miktarı da küresel ölçekte yaklaşık 1,7 Trilyon \$ seviyesine ulaşarak önemli bir yere ulaşmıştır(UNWTO 2019a). Bu büyümeyle birlikte sektör, turizm değer zincirinde bulunan birçok unsur ve alanla önemli etkileşime girmiştir. Sektörün büyüme ve yayılmasıyla birlikte alt sektörlerin de bu gelişmeye paralel olarak ivmelendiği sonucu çıkarılabilir. Buna bağlı olarak aslında sektörün doğrudan ekonomik katkısı çarpan etkisiyle daha da fazla olmaktadır. Örneğin konaklama sektörünün canlanması; inşaat, altyapı, tekstil, mobilya, sağlık, ulaşım, gıda ve başka birçok alana tesirde bulunmaktadır. Ancak dünya ekonomisinden daha hızlı büyüyen sektör, bir o kadar da kırılgan ve hassas dinamiklerin üzerinde bulunmaktadır.

Bir önceki paragrafta da belirtildiği gibi 2019 yılı sonunda başlayan COVID-19 salgınından sektör son derece olumsuz etkilenmiştir. Krizle birlikte dünya çapında destinasyonların %27'si sınırlarını tamamen uluslararası turizme kapatmış ve hemen hemen tüm destinasyonlar pandeminin etkilerini azaltmaya yönelik kısıtlama ve tedbirleri uygulama kararı almışlardır (United Nations World Tourism Organization 2021). Doğası gereği turizm sektörünün diğer sektörlerle de büyük etkileşimde olması, bu ve benzer krizlerde destinasyonlar ve çevresindeki sosyo-ekonomik ekosistem için de oldukça derin yaralar açabilmektedir. Bu da üretim, ulaşım, hizmetler sektörleri ve bunlara bağlı olarak istihdam sorunlarını beraberinde getirmektedir.

Küresel ölçekte 1,4 milyardan fazla kişiye erişen turist sayısı pandemi ile birlikte yaklaşık -%74 küçülmeye birlikte 2020 yılında 381 milyon kişiye gerilemiştir. Grafik 1'de de görüldüğü gibi en yüksek sayıda turisti ağırlayan Avrupa Kıtası'nda, turizm sektörü 746 milyon kişiden 221 milyon kişiye gerileyerek (-%70) oldukça sert bir küçülme yaşamıştır. Genelde bölgesel ve yerel çapta yaşanan krizler, savaş ve ambargo gibi sebeplerden ötürü daralma yaşayan sektör, COVID-19 sebebiyle küresel anlamda yaklaşık %74'lük bir daralma yaşamış ve sektörle bağlantılı tüm unsurlar bundan son derece yüksek oranda etkilenmiştir. Bu da yaklaşık 1 milyar kişinin seyahat planlarının iptal olmasına ve yine yaklaşık olarak 1,3 trilyon \$ sektör kaybının oluşmasına sebebiyet vermiştir. Bu istatistiklerle uluslararası turizm, 30 yıl öncesine gerileyerek yaklaşık 100-120 milyon istihdamın kaybolmasını beraberinde getirmiştir (United Nations World Tourism Organization 2021).

Bununla birlikte tüm bu olumsuz gidişatın seyrini analiz ederken, UNWTO bazı projeksiyonlar hazırlamış ve bu kayıpların 2023-2024 ile birlikte telafi edilmeye başlayacağına işaret etmiştir. Ancak bu görüşün aksine birçok uzmanın turizm alışkanlıkları ve istatistiklerinin pandemi öncesine dönemini yakalamasının çok kolay olmayacağı konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır (Behsudi 2020; OECD 2020a; UNWTO 2021).

Grafik 1. 2019-2020 Yılları Küresel Ölçekte Gelen Turist İstatistikleri



Kaynak: United Nations World Tourism Organization

Küresel ölçekte en fazla iş imkânı üreten sektör olarak kabul edilen turizmin pandemiden etkilenmesinin (United Nations, 2020; International Labour Organization, 2010), en çok istihdam alanında olumsuz yansımalarının olduğu söylenebilir (Alam ve Parveen 2021). Ancak bu durum sadece turizm sektörünü değil tedarik zincirinde bulunan diğer sektörleri de olumsuz etkilemiştir. UNWTO verilerine göre her direkt turizm istihdamının karşılığında bir buçuk oranında ek bir dolaylı istihdam yaratıldığı bilgisi de bu durumu daha net göstermektedir. Sektöre detaylı bakıldığında, insan gücü odaklı konaklama ve yeme-içme hizmetlerinde tahmini olarak 144 milyon kişi çalışmaktadır. Dünya genelinde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %80'inin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden (KOBİ) oluştuğu ve bu işletmelerde çalışan sayılarının 2 ila 9 kişi arasında olduğu görülmektedir (United Nations, 2020).

KOBİ'lerin kriz dönemlerinde aşırı kırılgan olmaları da sektörün ekonomik krizler, güvenlik ve pandemi benzeri kriz ortamlarında daha fazla zarar görmesi ihtimalini artırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde aile firmaları ve KOBİ'lerden oluşan sektörün bu konudaki hassasiyeti başta istihdam konusunda olmak üzere birçok alanda yükselmektedir. Pandemi döneminde küresel ölçekte konaklama ve yeme-içme sektörünü temsil eden yaklaşık 51 milyon işletme yüksek oranda etkilenmiş ve bunun en yıkıcı etkileri ise turizm insan kaynağında hissedilmiştir (Nations 2020:11; OECD 2020a, 2020b). Turizm insan kaynağı içerisinde özellikle kadın ve gençlerden oluşan kesim ise yine en büyük kayba maruz kalan grup olarak görülmektedir (International Labour Organization 2011). UNWTO raporuna göre dünyada turizm iş gücünün yaklaşık %54'ünü oluşturan bu grup, kriz durumlarında ilk önce gözden çıkarılan unsur olarak oldukça olumsuz etkilenebilmektedir (United Nations, 2020; World Travel and Tourism Council (WTTC), 2021).

Dünya ile birlikte Türkiye genelinde de benzer sorunlar yaşanmıştır. Pandemi, savaş ve bölgesel çatışma gibi olgulardan çok çabuk etkilenebilen sektörde en hassas unsurlardan insan kaynağının çok hızlı etkilenmesi, özellikle ülkemizde önemli sosyo-ekonomik sonuçlara sebep olabilmektedir. Örneğin pandemi öncesi ve sonrası verileri incelendiğinde insan kaynağındaki küçülmenin sektördeki küçülmeden oransal anlamda çok fazla olduğu görülmektedir. Pandemiyle birlikte bir önceki yılda büyüyen sektör oldukça olumsuz etkilenecek özellikle insan kaynağında 120 bin kişilik bir daralma yaşanmıştır (TÜRSAB, 2020). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nin (TÜRSAB) Sosyal Güvenlik Kurumu'na (SGK) dayandırdığı veriye göre 2020 yılında bir önceki yıl 1.252.332 olan doğrudan turizm istihdamı yaklaşık 1.150.000 kişiye gerilemiştir (TÜRSAB, 2020).

Türkiye'de pandeminin hemen öncesine denk gelen 2019 yılında turizm sektörü, yurtdışında yaşayan vatandaşlar da eklenince yaklaşık 52 milyon turist sayısı ve yaklaşık 30 milyar \$ gelire ulaşarak oldukça önemli bir aktör haline gelmiştir (UNWTO 2020b). 2022 yılında ise Türkiye'ye gelen turist sayısı 51,3 milyon kişiye ulaşarak pandemi sonrasında önemli bir toparlanma göstermiştir (Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2023). Bu gelişmelere paralel olarak sektörde önemli bir yatırım ortamı oluşmuş ve bununla birlikte bir istihdam talebi de ortaya çıkmıştır. Ancak COVID-19 sürecinde oluşan kriz ortamında yatırımların gerilemesi ve sektörde biriken insan kaynağının iş başı yapamaması önemli bir kaygıya sebebiyet vermiştir (TÜRSAB, 2020). Tüm bu bilgiler ışığında dünyada olduğu gibi Türkiye'de de turizm sektörünün hassas ve kırılganlığı özellikle insan kaynağı açısından büyük sorun teşkil etmektedir.

Türkiye genelinde son derece önemli olan turizm insan kaynağının genişlemesi ve yetiştirilmesi, ülkenin gün geçtikçe önem kazanan destinasyonlarından birisi haline gelen Kapadokya bölgesi için de oldukça kritik olmuştur. Özellikle bölgenin UNESCO Dünya Mirası listesine girişi sonrasında bir dünya markası haline gelmesi, destinasyonun ve içinde faaliyet gösteren tüm değer zincirinin hızla büyümesi sonucunu getirmiştir (Tosun 1998a). Arz talep dengesinin bölgede hızlı bir şekilde işlemesi sonucunda ev pansiyonculuğu ile açılan turizm sahası (Özel & Kozak, 2017; Çakır, Evren, Tören, & Kozak, 2018) hatırı sayılır bir büyüme yaşamış ve bugün birçok işletmenin kurulmasını hızlandırmıştır. Kültür turizminin kıymetli destinasyonlarından olan bölge, sıcak hava balonculuğu, atlı safari, seramik ve çömlekçilik, halıcılık, fotoğrafçılık, kültür ve inanç turları gibi birçok farklı turistik ürünün tutundurulması ve pazarlanması noktasında da önemli başarılar elde etmiştir (Eren, Coban, ve Yıldız 2016).

Bu anlamda Kapadokya, turizm insan kaynağı yelpazesini de önemli ölçüde geniş tutabilmiş ve birçok alanda insan kaynağına ihtiyaç duyar hale gelmiştir.

Turizm sektörünün dünyada yerel kalkınma için önemli bir kaldıraç olmasıyla birlikte turizm sektörü, doğru kurgulanmadığında beklenilen aksine düzensiz bir kalkınma modeli olabildiğine işaret edilmektedir (Pulido-Fernández and Pulido-Fernández 2018; Song, Liu, and Chen 2013; Tosun 1998b). Bölgede yapılan çeşitli çalıştay ve çalışmalarda da en önemli konulardan biri olarak dile getirilen özellikle aile firmalarının kurumsallaşamama sorunu ve bölgede aktörler arası güçlü yönetim eksikliği gibi meselelerin (Ahiler Kalkınma Ajansı 2011a; Fakültesi 2018; Göksu ve Akalp 2011; Gürsel 2017) başta insan kaynağı olmak üzere birçok alanda olumsuzlukları tetiklediğine işaret edilmiştir (Ashley, 2000; Tosun, 1998b). Bölgede etkili destinasyon yönetiminin eksikliği istihdam sorunlarına ve olası çözümlerine ilişkin güçlü bir mekanizma gelişmesini zorlaştırdığı belirtilmektedir (AHİKA 2011; Çakır vd. 2018b; Misirli 2016; Tosun 1998b).

Bununla beraber yapılan araştırmalarda Kapadokya'da turizmin bölgesel kalkınmaya olan katkıları da yadsınamazdır. Genel itibarıyla sektörün diğer birçok konunun aksine sosyo-ekonomik kalkınmaya yönelik etkileri hakkında yerel halkın bakış açısının olumlu olduğu söylenebilir (Çakır vd. 2018b). Turizmin etkisiyle kentleşmenin hızlanması, yeni iş sahalarının oluşması gibi etkenler yerel halkın ekonomik gelişmesine de katkıda bulunduğu için bölgede özellikle yerel halk tarafından kabul görmüştür. Bu kapsamda turizmin bölgedeki önemli çıktılarından olan insan kaynağı talebi ve buna bağlı olarak arzına ilişkin dengeyi irdelenmesi, mevcut durumun ve sorunların tüm taraflardan elde edilen verilerle ortaya çıkarılması çalışmanın temel hususlarını oluşturmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde analizin amacı ve kapsamı ele alınmıştır. İkinci bölümde ise analizin literatürünü detaylandıran kavramsal çerçevesi aktarılmıştır. Bu bölümde turizm insan kaynağı özelinde hizmetler sektörüne yönelik temel kavramlar ve yapısal ayırt edici özelliklerden bahsedilmiştir. Ayrıca analiz konusuna ilişkin akademik literatürle birlikte ulusal ve uluslararası raporların incelenerek aktarılması sağlanmıştır. Üçüncü bölümde turizm insan kaynağının küresel ve ulusal mevcut durumu incelenmiştir. İnsan kaynağına ilişkin güncel gelişmeler, sorunlar ve çözümler aktarılmıştır. Dördüncü bölümde analizin yöntemi, veri toplanmasına ilişkin metodlar ve sınırlılıklar aktarılmıştır. Beşinci bölümde bölgenin kapsamı ele alınarak elde edilen tüm verilerin analizi, bulgu ve tespitleri paylaşılmıştır. Sonuç bölümünde ise tüm analizin sonuç ve değerlendirilmesi yapılarak analiz tamamlanmıştır.



I. ANALİZİN AMACI VE KAPSAMI



1.1. Çalışmanın Amacı

Dünya genelinde turizm sektörünün özellikle genç nüfus için iş gücüne daha hızlı bir geçiş olanağı tanıdığı belirtilmektedir (Chris Cooper 2008a). Kapadokya Bölgesi ise hacim ve kapasite olarak turizm altyapısı noktasında önemli yol kat edebilmiş kıymetli bir destinasyon olarak kabul edilebilir. Bölgede sektör ve alt sektörler için birçok girişim ortaya çıkarak bölgenin kalkınmasında katkılar sunması turizmin önemli bir ekosistem meydana getirmesini sağlamıştır. Bununla birlikte, turizm sektöründen başta istihdam olmak üzere bölgenin birçok açıdan önemli beklentileri bulunmaktadır. Bu bağlamda istihdam noktasındaki beklentinin karşılanması amacıyla Kapadokya Bölgesi önemli fırsatlar sunmaktadır. Büyükşehirlere göçün de sorun oluşturduğu kırsal kesimlerde (Güreşçi 2010), yine bu hususta göçün azaltılması için bölgenin sahip olduğu turistik değerler kıymet arz etmektedir. Küçük şehirlerden büyükşehirlere ve küçük yerleşim yerlerinden merkezlere olan göçün yavaşlatılması ya da azaltılması ve kırsalın cazibesinin artırılması adına Nevşehir başta olmak üzere Kapadokya bölgesinde turizm önemli bir enstrüman olarak kabul edilmektedir.

Hizmetler sektörünün altında yer alan turizm sektörü, insan faktörü odağında gelişme ve faaliyet gösteren geniş bir alanı kapsamaktadır. Örneğin geniş bir alana yayılmış ve farklı merkezlerden oluşan Kapadokya Turizm Bölgesi birçok alt ve ana sektörle etkileşim halinde bulunan önemli bir kümelenme örneğidir. (Memişoğlu 2023a). Birçok alanla iş birliği ve etkileşimi gerekli kılan turizm sektöründe, insan kaynağı unsuru son derece önemli kabul edilmektedir (UNWTO, 2020a). Turizm sektöründe insan kaynağı bir destinasyonun ve içinde yer alan turistik tüm unsurların ziyaretçilerle bağlantısını sağlayan bir köprü mahiyetindedir. Bu nedenle hizmet sektörünün temeli olan insan kaynağı, destinasyonun kıymetini ve kalitesini yükselten en önemli unsurdur. Bir destinasyonun rakiplerine karşı üstünlük kazanması ve turistlerde tekrar gelme isteğini uyandırmasının temel gerekliliği hizmet kalitesi olarak kabul edildiğinden (Kotler, Bowen, Makens, ve Baloglu, 2021) insan kaynağının destinasyon rekabetçiliğindeki rolü büyüktür.

Bu analizle birlikte, Kapadokya Bölgesinin turizm insan kaynağı açısından mevcut durumunun incelenmesi, gözlemlenmesi, farklı paydaşlar açısından değerlendirilmesi yoluyla bölgede insan kaynağı sorunlarının çok yönlü ele alınması amaçlanmıştır. Ayrıca bu analizin bölgede turizm insan kaynağı unsurunun güçlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli stratejilerin kurgulanmasında bir kaynak olarak değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

1.2. Kapsamı

Kapadokya Bölgesi coğrafi sınırları bakımından oldukça geniş bir alana yayıldığından araştırmanın kısıtlı bir bölümde yapılması zarureti oluşmuştur. Bu nedenle, Aksaray'da bulunan Güzelyurt ve Ihlara Vadisi hariç Kayalık ya da Çekirdek Kapadokya Bölgesi olarak tanımlanan (Avanos, Derinkuyu, Göreme, Kaymaklı, Nevşehir Merkez İlçesi, Uçhisar ve Ürgüp) bölge araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu minvalde, Kayalık Kapadokya Bölgesi içerisinde insan kaynağına ilişkin mevcut durumun analiz edilmesi, sorunların ve gelişme alanlarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Ek olarak çözüme ilişkin önerilerin paydaşlardan elde edilen bilgiler ve sahada yapılan gözlemler süzgecinden geçirilerek raporda aktarılmıştır.

Şekil 1. Kayalık Kapadokya Bölgesi Turistik Merkez ve Rotaları





II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE



2.1. Turizm Endüstrisi ve Pazarlamasına İlişkin Temel Kavramlar

Turizm ilk olarak 1905 yılında E.Guyar Freuler tarafından tanımlanmış ve seyahat etme faaliyetine karşı gelen bir olgudur. Frueler'e göre turizm, artan ziyaret etme ya da seyahat etme ihtiyacıyla birlikte yerel, ulusal ve uluslararası ticaretin ve sanayinin gittikçe artması ve gelişmesine paralel olarak ulaşım araçlarının da ortaya çıkmasıyla birlikte insan topluluklarının hareket etmelerine ve ilişki kurmalarına dayalı ortaya çıkan bir kavramdır (İçöz, 2007). Güncel tanımlarda ise temel olarak ihtiyaca göre gelişen seyahat etme arzusu, bireylerin devamlı ikamet ettiği yerden kendilerini yenileme, gerçekleştirme, rahatlatma, zenginleştirme ve farklı tecrübeleri deneyimleme gibi motivasyonlarla yer değiştirme, bir yerden bir yere yolculuk etme eylemi olarak kabul edilmektedir. Bazı kaynaklarda bu tanım biraz daha daraltılarak bir turistin bulunduğu yerden başka bir yere gitmesi ve gittiği yerde, şehirde ya da ülkede 24 saatten fazla vakit geçirmesi, en az bir gece konaklama yapması beklenen turistlerin tüm aktivitelerini kapsar (İçöz, 2007).Yapılan Turizm hareketinin belli başlı karakteristik özellikleri kendisini diğer sektörlerden ayırmaktadır. Bunların önemli olanları şöyledir;

- I. Turizm bir yer değiştirme faaliyetidir ve kişinin bulunduğu yerden başka bir yere hareket etmesini gerektirmektedir (İçöz, 2007).
- II. Turizm bir hizmetler sektörüdür ve yapısı itibarıyla emek yoğun bir sektör olan turizm insan gücü, becerisine dayanmaktadır(Olalı ve Alp, 1988:39; İçöz, 2007).
- III. Hizmetler sektörünün somut olduğu kadar soyut bir tarafı da bulunduğu kabul edilmektedir. Soyut olan tarafın somutlaşması, bunu bir hizmet olarak ziyaretçiyle buluşturan insan kaynağı tarafından gerçekleştirilmektedir. Çalışanların da bireysel anlamda farklılık arz etmesi sebebiyle sunulan her hizmet diğerinden farklıdır ve standartlaşması çok mümkün değildir. Burada sunulan hizmetin benzerliğinden çok, kalitesi önem kazanmaktadır (İçöz, 2007; Olalı & Alp, 1988:39; Uygur,2017:63; Okumuş & Avcı, 2017).
- IV. Turizm faaliyeti çok büyük yatırımları gerektirebilir. Özellikle alt ve üst yapının güçlü olması en önemli gerekliliklerdendir. Bu nedenle yabancı yatırımcı ve devlet planlamalarıyla da oldukça güçlü bir etkileşim halindedir (İçöz, 2007).
- V. Turizm statik ve dinamik özellikte olabilir. Statik unsur daha çok kişinin sürekli yaşadığı ikametgâhının dışında bir konaklama merkezinde kalmasıdır. Dinamik unsur ise seyahat etmekle birlikte ulaşım araçlarını da kapsayan daha aktif bir süreci kapsamaktadır (İçöz 2007a). Dinamik unsorda turist, daha aktif ve birçok turistik ürünü tecrübe eder.
- VI. Turistik ürün bir turistin seyahat etmeye karar verdiği andan itibaren ilişkiye girmiş olduğu biletleme, ulaşım, konaklama, yeme-içme, alışveriş, ziyaret vb. tüm süreçleri kapsar ve dolayısıyla bileşik bir üründür. Turizm ise bu nedenle birçok alt sektörü ve tamamlayıcı faaliyetleri içerisine alan bütüncül bakılması gereken bir olgudur (Altunışık 2004a:293; İçöz 2007b; Olalı ve Alp 1988b:39).
- VII. Turizm sektörü, ekonomik etkileri olan bir olgu olduğu kadar sosyal ve çevresel birçok alana etki eden dönüştüren bir yapıdadır (İçöz, 2007).
- VIII. Sektördeki tüm turistik faaliyet ve ürünlerin üretildiği anda satılması gereklidir ve stoklanamaz(Chris Cooper 2008b:4; Hacıoğlu 2008a:13; İçöz 2007b; Uygur 2017a:64).

2.2. Hizmetler Endüstrisi Kavramı

Türkiye'de de olduğu gibi tüm dünyada hizmetler sektörü ve alt sektörleri oldukça hızlı büyüyerek dünyadaki en büyük sektör haline gelmiştir (Kotler & Armstrong, 2015). 2014 yılında hizmetler sektörü Amerika Birleşik Devletlerinde her beş istihdamdan 4'ünün hizmet sektöründe yer aldığı görülmüştür. Dünya ekonomisinin %64'ünü oluşturan hizmetler sektörü oldukça geniş bir yelpazeye karşılık gelmektedir. Bunun içerisinde turizm başta olmak üzere sağlık hizmetleri, adalet, eğitim hizmetleri, güvenlik hizmetleri gibi önemli birçok alt sektör yer almaktadır (Kotler ve Armstrong 2015b:242-43).

İnsan kaynağı odaklı olan hizmetler sektörünün bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Şekil 2'de görülen hizmetler sektörünün karakteristik özellikleri nedeniyle sektörün insan kaynağına yönelik politika ve stratejiler birçok yönüyle ele alınmayı ve devamlı analiz yapmayı zorunlu kılmaktadır. Bunun için de sürekli ve doğru veri akışının önemi yadsınamazdır. Bu veri akışının sağlanması ve işçi işveren diyalogunun güçlendirilmesi, hizmetler sektöründe önemli kazanımlar sağlayabilmektedir.

Hizmetler endüstrisini diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi soyut olmasıdır. Bunun anlamı, verilen bir hizmetin satılmadan önce görülemez, tadılamaz, hissedilemez, duyulamaz ya da koklanamaz oluşudur. Örneğin bir estetik ameliyat yapılmadan önce tam olarak görülemez ve bilinemezdir. Aynı şekilde hava yolculuğu yapacak bir kişi uçuşunu tamamlamadan sunulan hizmetin kalitesini hissedemez ya da bilemez. Uçak biletini alış sürecinde edindiği hizmet, uçuş sırasında, sonrasında, bagaj alımında yaşamış olduğu tecrübeler sonrasında hizmet kalitesi hususunda bir değerlendirmede bulunabilir. Bagajını sağ salım aldığı anda, keyifli bir yolculuk geçirdiğini hissedebilir ve ona göre bir değerlendirme yapabilir. Bu nedenle hizmetler sektöründe sunulacak bir hizmetin kaliteli olacağını ve beklentiyi karşılayacağını mesajını vermek için firmalar somutlaştırmaya dönük bir takım faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Örneğin, verilecek hizmet öncesindeki ilgi alaka, hizmet süresince tecrübenin en iyi şekilde yaşanması için personelin özenli davranması vb. faaliyetlerle soyut olan hizmet somut hale getirilebilmektedir (Kotler & Armstrong, 2015).

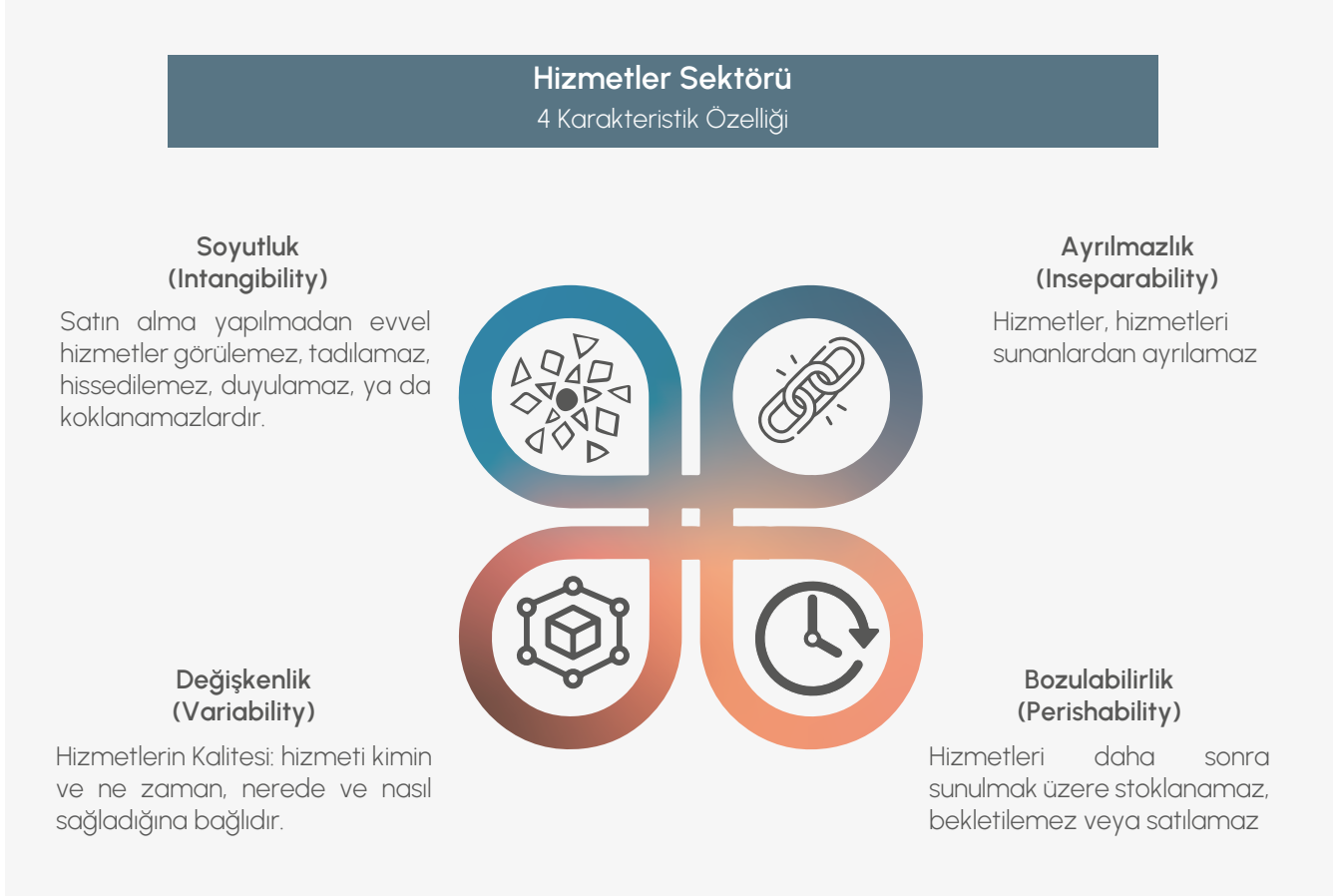
Bir diğer ayırt edici özellik ise hizmetler sektörünün ayrılmazlığı yani bir bütün olmasıdır. Bunun anlamı hizmeti sunan kişinin ya da aracın, tüm süreç ile bütünleşmesidir. Kısacası hizmeti sunanla hizmet ayrılamazdır ve hizmeti sunan kişi sunulan hizmetin bir parçası durumuna gelmektedir. Örneğin seyahat için organize edilen bir turist grubunu taşıyan otobüsün bakımlı ve özenli oluşu o otobüsü süren şoförün de yine aynı ölçüde bakımlı, dikkatli ve keyifli bir sürüş sağlamasıyla birlikte bir bütün olarak hedeflenen hizmet kalitesini sağlayabilecektir. Bu nedenle tur firmasının daha kaliteli bir hizmet vermesi sadece kaliteli araçlar kullanması ile değil o araçları kullanan çalışanları da eğitmesi, bakımlı olmalarının sağlanmasıyla da ilişkilidir. Bu karakteristik özellik bir noktada turizm sektörünün bütüncül değerlendirilmesini gerektirmektedir. Hizmeti sunan bir kişi ise o hizmetin tamamı değil bir parçası niteliğindedir. O nedenle hizmet kalitesinin anlaşılabilmesi ya da yükseltilebilmesi için verilen hizmetin tümüne bakmak gerekmektedir (Kotler & Armstrong, 2015).

Bir diğ er ayırt edici özellik ise hizmetler sektörünün değişken olması ya da standart olmamasıdır. Hizmet kalitesi ayrıca hizmeti kimin, ne zaman, nerede ve nasıl sunduğuyla da bağlantılı olduğu için değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin dünya çapında hizmet kalitesiyle tanınan Marriott Otelin bir şubesinde çalışan resepsiyon görevlisi çok hızlı ve güler yüzlü olabilirken hemen yanında aynı şartlar altında çalışan bir başka resepsiyon görevlisi aynı hizmet kalitesini sunamayabilmektedir. Ya da aynı personel bir önceki gün sağlayabildiği iş kalitesini ertesini gün sağlayamayabilmektedir. Hizmetler sektöründe değişkenlik özelliğine bir başka örnek ise turistin destinasyondan ve ülkeden beklentisi ile alakalı olabilir. Örneğin bir turist Londra'da bir restoranda görmüş olduğu hizmet sunumunu İstanbul'daki bir başka restoranda beklemeylebilmektedir. Londra'da garsonun daha kurumsal ve profesyonel davranmasını bekleyen müşteri İstanbul'da daha samimi bir sunum bekleyebilir. Örneğin Londra'da müşteriyle son derece mesafeli, aşırı kibar ve dakik, hatta profesyonel servis tecrübesi yaşatan bir garson, turistin beklentilerini karşılayabilir. Ancak aynı turistin İstanbul'da daha sıcak, samimi ve otantik bir havada hizmet veren bir garsonla muhatap olmak istemesi olasıdır. Bu nedenle hizmetler sektöründe müşteriye ya da misafire verilecek hizmetin turizm sosyolojisi kapsamında değerlendirilerek bölge ve hatta tesis özelinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle hizmetler sektöründe standartlaşma oldukça zordur ve bu destinasyona hatta tesise göre değişebilmektedir (Kotler & Armstrong, 2015).

Bir diğ er önemli karakteristik özellik ise hizmetin bozulabilirlik özelliğidir. Bu özellikle anlatılmak istenen, turizmde sunulan hizmetin ya da ürünlerin daha sonra satılmak üzere stoklanamayacağı, bekletilemeyeceği ve satılamayacağıdır. Örneğin Kapadokya bölgesinde yapılacak bir balon uçuşunu stoklayamazsınız, bekletemezsiniz. Eğer yolcu uçuşa yetişemez ise o hizmetten faydalanamayacaktır. Yine pazarlama ya da satış sorumlusu elinde bulunan kontenjanı uçuş öncesi belirli bir zamana kadar satamadığı takdirde, satamadığı kadar kontenjanı boş olacaktır ve o ölçüde kazancına etki edecektir. Bu sebeple, sunulacak hizmetin zamanı gelmeden elinde bulunan yeri, odayı ya da bileti zamanından önce satması gerekmektedir. Buna bağlı olarak, turizmde birçok hizmetin öncesinde kaparo adı altında  n ödeme ya da hizmetin tamamen satılması söz konusu olmaktadır (Kotler & Armstrong, 2015:228-263). Buna benzer bir örnek yine otel odası ile ilgilidir. Bir otelde satılmayan her oda aslında bir kayıptır çünkü odanın biriktirilmesi ya da stoklanması söz konusu değildir. Bu karakteristik özellik hizmet sektöründe çalışanların kabiliyetine, türüne ve çalışma ortamına ilişkin de belirleyici bir etkiye sahiptir. Yoğun sezonda rezervasyon iptalleri ya da geç kalınmış rezervasyonların telafisi mümkün olduğundan personelin hata ve eksikliği de telafi edilebilmektedir. Ancak düşük sezonda personel yeteneği ve tecrübesi son derece önemli olabilmektedir. Bunun yanında yine yüksek sezonda restoranlarda iş yoğunluğu sebebiyle daha fazla yarı zamanlı dolayısıyla tecrübesiz personel  alıştırma mecburiyeti oluşabilmektedir. Bu da yine yoğun zamanlarda hizmette bazı sıkıntı ve eksiklikleri tetikleyebilmektedir (2015:244).

Buna ek olarak bazı bölge ve turistik merkezlere özel farklı alt sektörler ortaya çıkabildiği de görülmektedir. Örneğin kiş turizmi merkezlerinde kayak malzemeleri satan mağazalar bu zincire dâhil edilebilir. Kıyı turizmi bölgelerinde araç kiralama, mobilya kiralama gibi alt sektörler ortaya çıkabilmektedir. Bu haliyle sektör ve alt sektörler oldukça karmaşık olabilmektedir ve bu da insan kaynağı konusunda bir çeşitliliği beraberinde getirmektedir(Memişoğlu 2023b).

Şekil 2. Hizmetler Sektörü Karakteristik Özellikleri



Kaynak: (Kotler & Armstrong, 2015).

2.3. Turizmde İnsan Kaynağı Temel Özellikleri

Turizm endüstrisi karakteristik olarak diğer endüstrilerden ayrılan, tecrübeye ve yerinde tüketime dayalı bir işleyişe sahip olduğundan içinde bulundurduğu insan kaynağı ve özellikleri de bu ölçüde kendine has bazı özellikler barındırmaktadır (İçöz, 2007; Chris Cooper, 2008). Bu farklılaşmayı daha iyi anlayabilmek amacıyla insan kaynağının ilişkide bulunduğu turistik ürün kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir (Chris Cooper, 2008). Öncelikle turistik ürün genel olarak hizmetlerden oluşmaktadır. Turistik ürünler ağırlıklı olarak temas edilebilen ve daha çok tecrübe edilebilen özelliklere sahip oldukları için diğer ürünlerden ayrılmaktadır (Altunışık, 2004). Turistik ürünün bir diğer özelliği ise bulunduğu yerde tüketilmesidir (Chris Cooper, 2008; Uygur, 2017:64; Hacıoğlu, 2008:13). Endüstriyel ürünlerde üretilen ürünler depolanabilir ya da raflarda bekletilerek pazarlanabilirken, turistik bir ürünün üretilmesiyle tüketilmesi eş zamanlı gerçekleştirilir (Hacıoğlu, 2008). Turistik ürünün talep edildiği anda üretilmesi ve tüketilmesi gerektiğinden, sunulan hizmetin doğrudan ürünü satın alan turisti hizmetin tecrübe edildiği sırada tatmin etmesi gerekmektedir. Bu noktada insan kaynağının bu süreçler içerisinde turist ile iletişimi, sunulan hizmet kalitesi turist tatminine direkt etki edebilmektedir. Dağıtım kanalının tersine işlediği turizmde; örneğin bir konaklama hizmeti satın alındığında bu hizmete ancak bulunduğu yerde sahip olunabilmektedir. Yani bir turistik faaliyeti satın aldığınızda, hizmetin sunulduğu ya da üretildiği yere giderek tecrübe etme zorunluluğu bulunmaktadır. Dolayısıyla her zaman bir temsilci ya da çalışanla temasa geçme durumu söz konusudur.

Turizm işletmelerinde insan kaynağının planlanması son derece önemlidir. Turizm kapsamında gerçekleştirilen her bir faaliyetin belirli aşamaları olduğundan buna yönelik insan kaynağının da uyarlanması gerekmektedir. Örneğin iş yerinde ihtiyaç duyulan insan kaynağı sınıflarının belirlenmesi, mevcut personelin işe göre yerleştirilmesi ve eğitilmesi planlamanın bir sonucudur (Pelit ve Çetin 2020; Ünsalan ve Şimşeker 2011:146). İnsan kaynağına yönelik planlama ise bu alanı koordine edebilecek birim ya da kişilerle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle turizm insan kaynağı yönetimi için bir bütçe ve zaman ayrılması özellikle içsel pazarlama açısından önemlidir. Büyük otellerde bunu yapan insan kaynağı departmanı bulunuyorken Kapadokya'da yoğunluğu oluşturan küçük otellerde ise bunun daha çok işletmeci tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca birçok otelin çalışanları için benzer çalışmaları yapmadıkları görülmektedir.

Turistik ürünün bir başka ayırt edici özelliği ise bileşik ürünlerden oluşmasıdır. Tek bir parçadan oluşan bir yapısı bulunmayan bu özellik, birden fazla ürünün birleşmesiyle bir anlam kazanmaktadır (Altunışık 2004a:293). Dolayısıyla bir turistik ürün satın alınacağında birçok ürünle muhatap olunması, farkı hizmetlerle temas edilmesi söz konusu olmaktadır. Bu da hem koordinasyon hem pazarlama ihtiyacının doğmasına ve bununla bağlantılı olarak turizm sektöründe insan kaynağının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Aşağıda Tablo 1'de turizm sektöründe iş gücünün bazı temel özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 1. Turizm Sektöründe İşgücünün Bazı Temel Özellikleri

Mevsimseldir	Bu nedenle yılın belli zamanlarında yoğunluk, belli zamanlarında ise durgunluk olduğundan işletmelerin doğrudan istihdam eğilimleri dönemin uzunluğuna bağlı olarak değişebilir (Riley, 2014). Ancak bu durum turizmde istihdam konusunda özellikle çalışanlar tarafından iş devamlılığı ve sadakati açısından bir olumsuzluk oluşturabilmektedir.
Esnektir ve Farklılaşır	Gün içerisinde iş yerinde yoğunluk, aşırı yoğunluk ve durgunluk gibi dalgalanmalar olabilmektedir. Bu nedenle, yarı zamanlı işçi çalıştırmaya ve esnek çalışmaya daha çok uygun olabilen öğrenci ve kadınların diğer sektörlerle göre yoğun olduğu bir alandır (İçöz, 2007:347). Yine hizmetler sektöründe fiziksel bir güce ihtiyaç olmadığından kadınların bu sektörde daha fazla yer aldığı görülmektedir.
Çalışan Devir Hızı	Sektörde çalışan devir hızı yüksektir. Bu nedenle hizmet üretiminde kalite sorunları yaşanmaktadır (İçöz, 2007: 348). Ayrıca turizm sektöründe işe giriş şartları düşük seviyede tutulduğu için kalifiye olmayan personelin işe girişi çok kolay olmaktadır. Buna bağlı olarak hizmet kalitesinde düşüş, çalışan devir hızında ise artışlar olmaktadır (Szivas, Riley, & Airey, 2003).
Çalışma Saatleri ve Koşulları	Hizmetler sektörü, hafta sonu, resmi tatiller gibi zamanlarda da çalışma zorunluluğunun bulunması, bu sektörde devamlı istihdamın önünde bir engel oluşturmaktadır. Ayrıca geç ve öngörülemez mesai saatlerinin bulunması ve yoğun çalışma şartları sektörün çalışanlar için cazibesini azaltmaktadır (Szivas vd., 2003).

Turizm geliştirmekte olan ülkelerin kalkınması başta olmak üzere birçok ülke ve bölgenin kalkınmasında oldukça yüksek rol oynamaktadır. Bölgelerdeki insan kaynağıyla olan ilişkisi de bu katkının bir sonucudur (Alejandra Bonifaz, Don Hawkins, 2010). Birçok genç ve kadın için önemli bir kazanç kapısı olan sektör, işe giriş kolaylığı yüksek olmasıyla bilinir.

Örneğin birçok tesiste işe girerken herhangi bir eğitim derecesi ya da lisans diploması gibi şartlar bulunmamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin Gayrisafi Milli Hasılasının (GSMH) artmasına katkı sunarken yerel halkın diğer ürünlerini pazarlamasına da önemli katkı sunar. Dolayısıyla doğrudan olduğu kadar dolaylı birçok alanda istihdamı besleyen önemli bir sektör haline gelmiştir. Emek yoğun bir sektör olan turizmde garson, kat hizmetlisi, resepsiyon görevlisi, ön muhasebeci, aşçılık gibi temel iş kollarının yanında birçok farklı imkânın da olduğu görülmektedir.

Tablo 2'de Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve diğer ülkelerde turizm endüstrisinde faaliyet gösteren iş kolları ve kariyer basamakları gösterilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere turizm sektörü insan kaynağında iş çeşitliliği bulunmaktadır (Alejandra Bonifaz Ron Israel 2010:2).

Tablo 2. Turizm ve Konaklama Sektörü Kariyer Basamakları
 (Kariyer basamakları aşağıdan yukarıya doğru yükselmektedir)

Turist Çekiciliği	Tur Rehberi	Paket Tur Operatörleri	Bireysel Tur Operatörü	Turist Bilgilendirme Hizmetleri	Toplantı, Etkinlik, Konferanslar	Politika ve Strateji Planlama, Geliştirme
-Üst düzey yönetici	-Tur rehberleri -İşletme sahibi	-Üst düzey yönetici	-Üst düzey yönetici	-Bölgesel/ alan turizm müdürü	-Proje sorumlusu	-İdari yönetici -Kıdemli ortak
-Operasyon, satış, pazarlama veya halkla ilişkiler müdürü,	-Tur yöneticisi -Baş rehber -Grup koordinatörü -Uzman rehber (kültür turizmi / eko turizm gibi)	-Ürün satış, pazarlama ya da halkla ilişkiler müdürü	-Küçük seyahat acentesi/ şubesi müdürü -Seyahat idaresi -Pazarlama	-Bilgilendirme merkezi satış, pazarlama, halkla ilişkiler ya da stratejik planlama müdürü	-Konferans müdürü	-Üst düzey yönetici
-Operasyon, pazarlama veya halkla ilişkiler yöneticisi	-Uzman sit alanı rehberi -Tur rehberi -Sürücü rehber	-Üretim, satış, pazarlama ya da halkla ilişkiler müdürü -Operasyonlar	-Bireysel seyahat ltd./ A.Ş satış müdürü	-Turist bilgilendirme merkezi araştırma, satış, pazarlama, halkla ilişkiler ve stratejik planlama müdürü	-Konferans koordinatörü / organizatörü	-Baş danışman
-Grup koordinatörü	-Sit rehberi -Karşılama rehberi	-Grup tur koordinatörü	-Seyahat danışmanlık müdürü (uluslararası ya da Kapadokya Bölgesi)	-Bilgilendirme merkezi memuru	-Konferans asistanı	-Danışman Müdür -Pazar uzmanı/ analisti -Danışman
-Satış rezervasyon temsilcisi -Misafir servis koordinatörü		-Satış veya rezervasyon görevlisi/ birimi	-Uluslararası seyahat danışmanı	-Seyahat danışmanı	-Ağırlama ve seyahat operasyonları (aktiviteler, rezervasyonlar, grup seyahat)	-Danışma araştırma memuru
-Eğlence görevlisi, bilet satış görevlisi		-Türkiye seyahat danışmanı -Seyahat satış danışmanı				-İdari asistan

Kaynak: (Alejandra Bonifaz, Don Hawkins, 2010)

2.4. Turizm Sektöründe Pazarlama Kapsamında İnsan Kaynağı

Diğer sektörlerden ve geleneksel pazarlama anlayışından farklı olarak turizmde pazarlama anlayışı müşteri ile ilişkinin sonucu yerine ilişkinin sürecine odaklanmaktadır. İlişkisel pazarlama olarak adlandırılan bu yaklaşımda müşterinin ilişki sırasındaki bütün deneyimlerinden tatminkâr olarak ayrılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda işletmeler uzun vadeli ilişkiye odaklanarak müşterinin tekrar gelme isteğini sağlamayı isterler. Temel amaç rakiplerle rekabet ederek müşterilerini almak değil mevcut müşterisine en iyi hizmeti vererek o müşterinin sadakatini artırmak olarak kabul edilir. Bu kavram çerçevesinde örgüte işlevsel açıdan bakılmaz ancak süreç yönetimi odağından bakarak müşterinin deneyimlediği tüm sürecin yönetilmesini kapsamaktadır (Uygur 2017a:17–20). Bu yöntem için ise insan kaynağı kritik öneme sahiptir.

2.4.1. Turizm Sektörü İnsan Kaynağının Rolünün İlişkisel Pazarlama Kapsamında Değerlendirilmesi

Güncel pazarlama modelini şekillendiren ilişkisel pazarlama (relationship marketing) anlayışı ile sağlıklı ve rekabetçi bir müşteri ilişkisi kurma becerisinin artırılması amaçlanmaktadır (Berry, 2008; Hougaard ve Bjerre, 2002; Uygur, 2017; Avcukurt, Şehnaz, ve Zengin, 2009). Hizmet sektöründe çalışanların müşteriler ile doğrudan temas halinde olması sebebiyle ilişkisel pazarlama kapsamında sadece ürün ve müşterinin değil personelin de sürece dâhil edilmesi gerekmektedir (Kotler vd., 2021). Müşterilerle devamlı ilişki kurmayı ve kurumsal kimliğe müşterinin duygusal olarak da bağlanması ya da sadık olmasını hedefleyen ilişkisel pazarlamada; ürünün kalitesi, niteliği ve maliyetinin yanında ürüne katılan duygusal imaj, enerji ve kimliği de ortaya koyan insana dayalı pazarlama yöntemleri devreye girmektedir (Kotler vd., 2021). İmalat sektöründen farklı olarak turizm sektöründe çalışanların sadece üretim değil pazarlama ve satışta da yer alması bu sektörde çalışanların organizasyon içerisindeki kıymetini daha iyi anlatmaktadır. Örneğin ayakkabı üreten bir firmada ayakkabının tabanını üreten ya da boyasını yapan işçinin müşteriyle ilişkiye girmesi söz konusu değildir (Kotler vd. 2021b:295) . Ancak bir restoranda üretim yapan şefin masaları gezmesi, müşteri memnuniyetini sorması olasıdır. Ya da bir otelde kat görevlisi olarak çalışan personelin görev sırasında karşılaştığı müşteriye gülümsemesi, onunla duygusal irtibata geçmesi, o personelin pazarlama için de önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bugünün iş dünyasında oldukça önemli bir hale gelen ilişkiye dayalı pazarlama anlayışında işçilerin "iç müşteriler" olarak görülmesini tanımlayan içsel pazarlama kavramı turizm sektöründe oldukça geçerli ve kıymetli kabul edilir (Grönroos, 1994).

2.4.2. İçsel Pazarlama

Turizm sektöründe herhangi bir işletmenin ürününü üretmesinden satışına kadar ve satış sonrası da dâhil olmak üzere tüm süreçlerinde yer alan çalışan personelin önemi oldukça yüksektir (Kotler vd., 2021; İçöz, 2007; Olalı & Alp, 1988:39; Uygur,2017:63; Okumuş ve Avcı, 2017). Konaklama ve yeme-içme sektöründe ise bu daha da belirgin ve önemli olmaktadır. Çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkiyi açıklayan ve devamlı müşteri memnuniyetini amaçlayan ilişkisel pazarlama, insan kaynağının da bir müşteri olarak görülmesini kabul eden, hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla çalışanların motivasyon ve istekliliğini üst düzeyde tutarak onların tatminini sağlamayı hedefleyen bir pazarlama

felsefesine dayanır (Uygur, 2017: 25 ve 383-404). Hizmetin pazarlanması, bir malın pazarlanmasından çeşitli temellerde farklılaşmaktadır. Geleneksel mal ya da ürün pazarlamasında dışsal pazarlama yani malı satın almaya yönelik müşteriye pazarlanması konuşulurken hizmetlerin pazarlanmasında içsel pazarlama yani ürünü müşteriyle buluşturan, müşteriye tanıtan ve onu teslim eden çalışan personele dönük bir pazarlama anlayışıdır. İçsel, diğer bir deyişle personele yönelik pazarlama hizmetler sektörünün olmazsa olmazı olarak kabul edilir ve sunulan hizmetin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından personelin motivasyonu ve istekliliğinin devamlı yüksek tutulması gerekliliğinden hareket eder (2017: 54; Okumuş & Avcı, 2017: 40-41). Personelin eğitilmesi ve personelin tatmin edilmesi müşterinin de yani ziyaretçinin de beklenti duyduğu hizmetten keyif alması ve tekrar gelme niyetinin oluşmasında önemli etkileri bulunmaktadır (Okumuş & Avcı, 2017: 96-97). Bu nedenle personelin çalıştığı iş yerine bağlılığı ve sunulan iş ortamının tatmin etme potansiyeli, o personelin aynı şekilde gerçekleştirdiği hizmet kalitesi ve bunun devamlılığına etkisine olumlu katkı sunduğu görülmektedir (Besterfield, 1999). Bu da sektörde çalışan bir personelin, tatmin edilmesi ve işe bağlılığının sağlanması gereken bir iç müşteri olarak algılanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle dünyada başarılı turizm işletmelerinde içsel pazarlama önemli görülmekte ve personel güçlendirme stratejileriyle desteklenmektedir (Kotler vd., 2021).

Örneğin dünyaca ünlü ve bünyesinde Swisotel, Novotel, İbis Oteller zincirini barındıran AccorHotels Grubu önemli bir personel güçlendirme akademisine sahiptir. Bu akademide personelin doğru ve hızlı karar almalarını sağlamak adına ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak amacıyla sürekli eğitimler verilmektedir (Okumuş & Avcı, 2017: 117). Accorhotels Group "Çalışanlarımız Bizi Bizden Daha İyi Anlatır" sloganıyla personelin firma ile özdeşleştirmeye özen gösteren ve ihtiyaca göre devamlı olarak eğitim veren önemli bir sistem geliştirebilmiştir ("Accorhotel Career", y.y., "MSc in International Hospitality Management", y.y.). Özellikle konaklama sektöründe faaliyet gösteren önemli zincir markaların en iyi personele sahip olmak amacıyla ciddi bir rekabet içerisinde oldukları görülmektedir (Chauhan & Mahajan, 2013; Demirçiftçi & Kızılırmak, 2016). Çalışanların işe ve markaya olan bağlılıklarının artırılması, işten çıkma (turnover) oranının en aza indirilmesi, çalışanların kendilerini sürekli geliştirebilmelerinin sağlanması gibi içsel pazarlamanın daha iyi sağlanması amacıyla bu markalar önemli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Accorhotel Group dünyanın birçok yerinde 300'den fazla konuda ve 20 dilde 230 binden fazla çalışanına yönelik devamlı eğitim vererek bu rekabetin sağlanması için en çok çaba sarfeden markalardan birisi olarak kabul edilmektedir (Demirçiftçi & Kızılırmak, 2016; Gheribi, 2018).

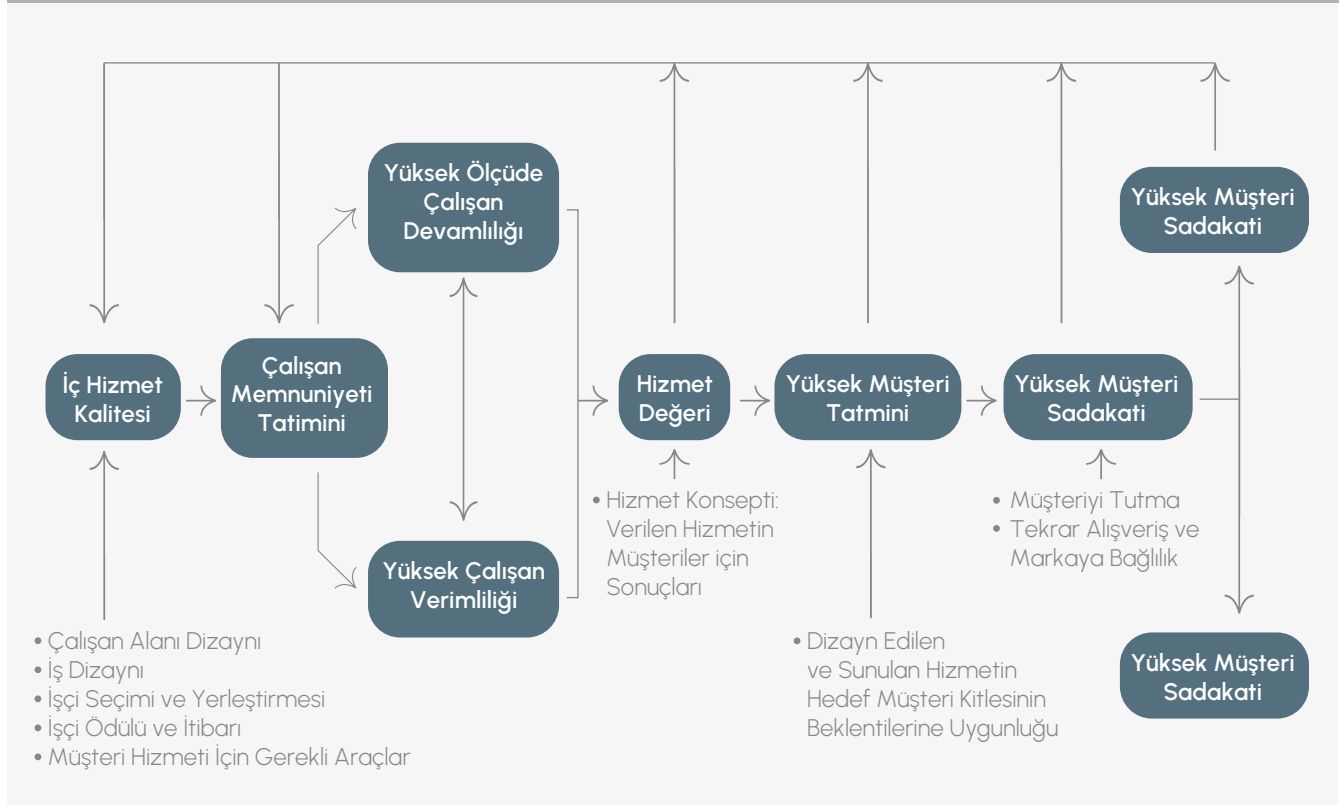
Tablo 3. Turizm Pazarlaması Özellikleri ve Bu Özelliklerin İnsan kaynağı ile ilişkilendirilmesi

Mevsimsellik	Turizmde sektöründe sezona göre yoğunluklar değişebildiğinden, sektör sabit olmayan bir yapıya sahiptir. Bu durum, sektörde personel ihtiyacının zamana dağılmasını beraberinde getirerek doğru personel planlamasının yapılmasını elzem kılar (Uygur 2017b:63).
Soyutluk ve Emek Yoğun Olması	Turizm sektörü geleneksel pazarlamadan farklı işler ve somut unsurlarla soyut unsurları birleştirerek ivmelenen bir yapıya sahiptir. Soyut olan turistik ürün ve hizmetlerin somut olan iş gücü ve tesislerle turistlere iletilmesini sağlayan karma bir yapısı bulunmaktadır. Turizm, bu soyut alanı somutlaştıran ve müşteriye beğendiren, onun sadakatini artıran emek yoğun bir sektördür (İçöz, 2007). Bu nedenle çalışanın tecrübeli, kalifiye ve istekli olması oldukça önemlidir (Uygur 2017b:63; Okumuş & Avcı, 2017)
Üretildiği Yerde Tüketilir, Stoklanamaz	Turistik ürünü geleneksel üründen ayıran en önemli özelliklerinden birisi üretildiği yerde tüketilmesidir ve stoklanamaz yani biriktirilemez-depolanamaz-olmasıdır (Uygur 2017b:64; İçöz, 2007:9; Chris Cooper, 2008: 4; Hacıoğlu, 2008: 13). Ürünün bulunduğu yerde tüketilmesi satın alma ve pazarlama sürecinin karşılıklı olarak devam ettiğini anlatmaktadır. Bu nedenle ürünün satın alınmasından tüketildiği ana kadar birçok aşamada personel ile turistin ilişkisi devam ettiği ifade edilmektedir. Bu nedenle turistik ürünün ziyaretçiye doğru sunumu, anlık olarak gerçekleşen iş birliği sürecinin sağlıklı yönetilmesi ve hızlı kararlarla yönetilmesi iş gücünün kalitesi ve yeterliliğine bağlıdır.
Hizmet Heterojendir	Turizm işletmelerinde hizmeti sunan da alan da insandır ve bu nedenle ilişkisel pazarlama oldukça önemlidir. Çalışan personelin hizmet standardı kalitesine etkisi ve devamlılığı açısından insan kaynağının önemi yüksektir (Uygur 2017b:64)
Dağıtım Tek Yönlüdür	Turizm işletmelerinde geleneksel işletmeden farklı olarak çift yönlü bir ürün dağıtımı bulunmamaktadır (İçöz, 2007). Geleneksel yöntemde üretilen mal ya da ürün araçlar ya da perakendeciler tarafından müşteriye ulaştırılırken turizm sektöründe ürün yerinde durur ve müşteri ürünü almaya gelir. Turizm sektöründe hareket eden ürün değil insan, yani müşteri konumundaki ziyaretçidir (Uygur 2017b:64).
Bileşik Ürün Özelliği Vardır	Turizm sektörü birçok alt sektörün iç içe geçmesini gerektirir (İçöz, 2007). Turizm değer zincirinde bir turistin destinasyona geliş kararını verdiği andan dönüşüne kadar olan tüm süreci ve bu süreci etkileyen değişik iş kolları ve sektörlerini birleştirir. Bu nedenle turizmde bütüncül bakmak önemlidir (Uygur 2017b:64).

Buradan da anlaşıldığı gibi, turizm pazarlamasında ve bir destinasyonda hizmet kalitesinin artırılmasında insan kaynağının rolü oldukça yüksektir. Bu nedenle bilinçli destinasyonlar ve kurumsal firmalar bunun farkında olarak içsel pazarlama alanına yoğunlaşmaktadır. Kotler bu sayede işletmelerin rekabet gücünün arttığını ve markaların ayırt edici özelliklerinin özellikle personel kalitesiyle ortaya çıktığını belirtmektedir (Kotler vd. 2021b:294-98).

İlişkisel pazarlamayla da bağlantılı olarak hizmet kazanç zinciri anlayışı turizmde başarıyı açıklayan ve bu başarının insan kaynağı ile olan ilişkisini ortaya koyan bir kavramdır. Buna göre hizmetler sektöründe bir kazanç zinciri bulunmaktadır ve bu zincirin temel unsurları işçi ve müşteri yani ziyaretçi tatmininden geçmektedir. Heskett vd. (2008) birbirleriyle olan güçlü ilişkisel ağın yönetilmesine bağlı olarak gelişen ortak çıktısını "Hizmet Kazanç Zinciri" (service profit chain) olarak ele almış ve zinciri oluşturan modeli Şekil 3'te görüldüğü gibi açıklamıştır (Kotler vd.,2021; 62-63; Uygur, 2017: 384-404).

Şekil 3. Turizm Sektörü "Hizmet Kazanç Zinciri" (Service Profit Chain).



Kaynak: (Heskett, O Thomas Jones, vd. 2008)

2.4.3. İç Hizmet Kalitesi

Hizmet kazanç zincirinin bu kısmında, kaliteli personel seçimi ve eğitimi, uygun ve kaliteli çalışma ortamının oluşturulması iç hizmet kalitesinin (Internal Service Quality) artırılması için oldukça önemli kabul edilmektedir (Kotler vd. 2021b:62). İç hizmet kalitesi, organizasyonel yönetim yapısına ve çalışan tatminine odaklanmıştır. Hizmetler sektöründe işletmelerde iç hizmet kalitesinin artırılmasının, dış müşteriyile kurulan ilişkilere pozitif etkiye bulunduğu kabul edilmektedir. Çalışanların birbirleriyle, ast ve üst ilişkisi içerisinde olanların yine dikey ve yatay ilişkilerinde de bir kalite ve tatmin aranmaktadır. Yine organizasyonel yapının doğru kurgulanması, iş yerindeki departmanların ve organizasyonun bir parçası olan tüm unsurların daha güçlü ve sağlıklı bir sistemsel hareketle kaliteyi artırdığı araştırmalarla da ortaya konmuştur (Fredendall, Letmathe, ve Uebe-Emden, 2016; Jun & Cai, 2010). Buradan da anlaşılacağı gibi hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bir iş yerinin müşteri tatminini sağlaması için konuyu organizasyonel bir bütün olarak ele alması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda üretilen ürünün kalitesi ya da müşteri tarafından beğenilmesinin yanında onun sunuş biçimi, mekânsal özellikler, tanıtım, müşteriyle kurum arasındaki duygusal gelişim, teknolojik unsurların kullanımı gibi sistemsel işleyiş, müşteri tatminine oldukça etki ettiği görülmektedir (Heskett, A.Leonard, & Sasser, 1997; Loveman, 1998; Jun & Cai, 2010). Personelin tatmini konusunda üstlerin astları gözettiği ve önemsemediği kadar tüm personelin de birbirlerini gözetip birbirlerine kıymet vermeleri, çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri ve işle bağ kurabilmeleri için gerekli eğitim ve koçluğun verilmesi oldukça önemli gerekliliklerdir (Finn, Baker, Marshall W. Greg, ve Anderson, 1996).

2.4.3.1. Tatmin Olmuş ve Üretken Hizmet Personeli

Hizmetler sektöründe hizmet kalitesinin artırılması için en gerekli görülen unsurlardan olan personelin tatmin, mutlu ve iş yerine sadık olması oldukça önemsenmektedir (Finn vd., 1996). İçsel pazarlamayla doğrudan bağlantılı olan bu alanda iş yerinin personelinin de bir müşteri olarak algılanması ve onların kıymetli olduğunun altını çizmesinin önemi vurgulanmaktadır. Çünkü birçok araştırmanın da işareti ettiği gibi tatmin olmuş ve organizasyonuna bağlı olan personelin çalışma isteği ve müşteriyle olan ilişkisi daha güçlü olmakta, yüksek iş verimliliği ve uzun süre aynı iş yerinde çalışma niyetleri olumlu etkilenmektedir (Heskett, O Thomas Jones, vd. 2008; Jun ve Cai 2010b; Kotler vd. 2021b:62-77; Loveman 1998b; De Ruyter, Bloemer, ve Peeters 1997a). Turistlerin tatmin edilmesi durumunda ise turist sadakatini yani tekrardan gelme isteğini artırdığı gözlemlenmiştir. Hizmet sektöründe bu döngüyü sağlayabilecek en önemli araçlardan biri, mutlu, işinden tatmin olmuş ve başarılı personelin varlığı olarak kabul edilmektedir (Uygur 2017a:384-404).

2.4.3.2. Yüksek Hizmet Değeri

Daha etkin ve verimli müşteri değeri yaratma ve memnun, sadık müşterilerle sonuçlanan hizmet sunumu, hizmet kazanç zincirindeki önemli bir diğer halkayı oluşturmaktadır. Müşteri için satın alınan bir hizmetin kalitesi, zamanlaması, fiyat rekabeti, devamlılığı, talebi karşılaması, sunuluş şekli, o hizmetin değerini oluşturmaktadır (Doç & Kiliç, 2009; Jun ve Cai, 2010; Loveman, 1998; De Ruyter vd., 1997). Hizmetin değerinin artırılması müşteri memnuniyeti ve sadakati açısından en önemli kriterlerdendir (Reichheld ve Sasser, 1990;Heskett, Jones, Loveman, Sasser, ve Leonard A. Schlesinger, 2008). Ekinci'nin (2008) yapmış olduğu araştırmaya göre hizmet kalitesi ve müşterinin talebine uygunluk müşterinin tekrar gelmesi ve satın alma davranışında bulunması için en önemli kriterlerdendir. Four Seasons otel zincirleri bunu başarıyla uyguladığı belirtilen önemli kuruluşlardan biri olarak kabul edilmektedir (Kotler vd., 2021:62-77). Turist sadakatini oluşturmak ve turist memnuniyetini en yükseğe çıkarabilmek için bu ve benzer bazı otel zincirleri, personelinin ne denli önemli olduğunu kavrayarak insan kaynağı politikasını içsel pazarlama mantığıyla belirlemektedirler ("Four Seasons About Us", y.y.; Attard, 2017). Yapılan çalışmalarda, müşteri sadakatinin kârlılık oranlarına oldukça yüksek etkide bulunduğu görülrken, bu etkinin yüksek hizmet değerine ulaşmada firmaların en önemli motivasyonu olduğu belirtilmektedir (Reichheld & Sasser, 1990;Heskett vd., 2008).

2.4.3.3. Tatmin Olmuş Sadık Müşteriler

Turizm pazarlaması karmasında yer alan unsurlardan biri insandır. İnsan unsuru iki farklı alana ayrılmaktadır. Birincisi hizmeti sunan çalışanları kapsarken diğeri hizmeti talep eden müşterileri kapsamaktadır(Uygur, 2017). İnsan temelli olan turizm sektörünün insan ilişkisine verdiği önem de büyük olmaktadır. Burada müşterilerin bir turizm işletmesine sadakatini sağlamak ve tatminini artırmak için doğru ilişkinin kurulması önemlidir. Burada kritik husus tasarlanan, üretilen ve sunulan hizmetin hedef müşteri kitlesinin beklentilerine uygunluğudur (Reichheld & Sasser, 1990;Heskett vd., 2008). Müşterinin beklentisine uygun olan hizmet sunulduğunda müşterinin tatmin olması ve buna bağlı olarak da o firmaya ya da markaya olan bağlılığının artması mümkün olabilecektir (Heskett, O Thomas Jones, vd. 2008; Kotler vd. 2021b:62-67; Reichheld ve W Earl Sasser 1990; Uygur 2017a:383-404).

Turistik ürünlerin anlık üretilip satılması özelliğinden dolayı beklenmedik eksiklik ve hataların oluşabileceği bilinmekte ve buna benzer durumlara hızlı müdahalede bulunarak etkisinin en aza indirilmesinin son derece önemli olduğu kabul edilmektedir (Uygur 2017a:383-404). Bu nedenle sektörde aksiyon alabilen, becerikli ve kendini geliştiren personelin önemi oldukça artmaktadır. Birçok araştırmaya göre tatmin oluş ve sadık müşterilerin harcama eğiliminin daha yüksek olduğu görülmektedir (Ekinci, Dawes, & Massey, 2008;Jones & Suh, 2000; Pappu & Quester, 2006; Cooil, Keiningham, Aksoy, & Hsu, 2007). Bu sınıfa giren müşterilerin hem harcama eğiliminin yüksek olması hem de tekrar hizmet talebinde bulunma eğiliminin yüksek oluşu önemli kârlılıkları beraberinde getirmektedir. Ağızdan ağıza pazarlamada sadık ve tatmin olmuş turistlerin işletmenin ve hatta bütün destinasyonun tanıtımını yapmaya daha çok meyilli oldukları görülmektedir (Bloemer and Kasper, 1995).

Hizmet Kazanç Zinciri denkleminden de anlaşılacağı gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarına sunduğu çalışma şartları ile birlikte personel politikaları sektörün önündeki insan kaynağı sorunlarının çözülmesinde kilit bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, rapor öncesi elde edilen verilerin değerlendirilmesinde en önemli teorik dayanaklardan olan bu zincirin bölgedeki işleyişi önemlidir.

2.5. Turizm Endüstrisinin Alt Sektörleri ve İnsan Kaynaklarının Özellikleri

Turizm sektörü yapısı hizmetler kavramı itibarıyla birçok alt sektörden oluşan geniş bir ağa sahiptir(Uygur 2017a). Armstrong ve Kotler'e (2003: 660) göre hizmetler sektöründeki hizmet kavramı tüketici ya da turist istek ve arzularının tatmin edici bir şekilde karşılanmasını barındıran çaba ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Turizm sektörü birçok alt sektörü bünyesinde barındıran oldukça geniş bir başlıktır(Memişoğlu 2023b). İçerisinde turizm ana faaliyetlerini sağlayan alt sektörlerle birlikte yardımcı birçok faaliyet alanından oluşmaktadır. Bu başlık altında ana alt sektörleri ve bunların insan kaynağı talepleriyle birlikte bölgedeki mevcut durumları paylaşılmıştır.



III. TURİZM SEKTÖRÜ İNSAN KAYNAĞI KÜRESEL VE ULUSAL MEVCUT DURUMU



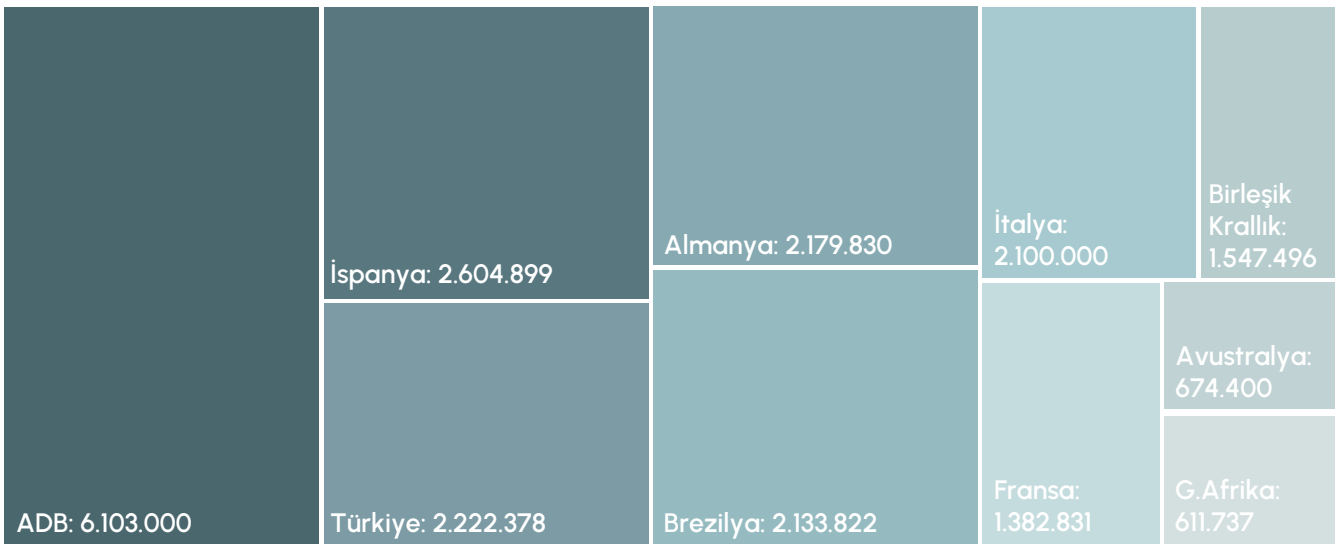
3.1. Küresel Ölçekte Mevcut Durum ve Gelişmeler

Turizm faaliyetleri ulaşım ve internet teknolojisinin de etkisiyle küreselleşen dünyada karmaşık ve yoğun bir harekete dönüşmüştür. Bununla birlikte pandemi ve savaşlar gibi olumsuzluklar hızla büyüyen bu sektörün zaman zaman hızını kesebilmektedir. 2019 yılında yaşanan ve yaklaşık iki yıl süren pandemiye ek olarak 2022 yılının ilk aylarında başlayan Rusya'nın Ukrayna'yı işgali ile sektör tekrar derinleşen bir krizle yüz yüze gelmiştir ("Tourism Enjoys Strong Start To 2022 While Facing New Uncertainties", 2022). Pandemi sonrası %130 artışla en yüksek çıkışı yakalayan turizmin, 2022 yılının başında Rusya'nın bu beklenmedik saldırısı sonucu tekrar bir durgunluk sürecine girebilir endişesi oluşmuştur.

2022 yılında Türkiye'de ise 2019 seviyelerine ulaştığı görülmektedir. Ayrıca aynı yıl için Amerika kıtasının turizme katılımı %97 oranında artarken Avrupa kıtası ise yaklaşık %200'lük artışla oldukça önemli bir ivmelenme yakalamıştır (UNWTO 2022). Bu hareketliliğin kriz sonrası tekrardan 2019 yılı seviyelerine çıkarak 1,4 milyarlaraya ulaşması durumunda sektörün güçlü bir şekilde büyümeye geçmesi beklenmektedir (United Nations World Tourism Organization, 2021). Ancak dünya genelinde bu hedefe henüz ulaşamamış 2022 yılında 900 milyon sayısına erişilebilmiştir. Düşüş sonrasında yaşanan bu büyümenin ardından dünya genelinde 2 milyar turisti zorlayabilecek önemli bir hacme ulaşacak sektörün, özellikle istihdam sağlama konusunda önemli zorluklarla karşı karşıya kalabileceği tahmin edilmektedir. Bu endişenin en büyük sebeplerinden biri ise pandemi nedeniyle işten çıkarılan ve sektör değiştiren çok fazla sayıda sektör çalışanının bulunmasıdır.

Grafik 2'de görüldüğü gibi özellikle 2018 ve 2019 yılında oldukça önemli bir ivmelenme yakalayan sektör doğrudan ve dolaylı olarak toplamda yaklaşık 330 milyon kişiye istihdam sağlamıştır (Anon, 2020). Bu da turizmde istihdamın küresel istihdamın tamamının yaklaşık %10,3'üne denk gelerek aslında ne denli bir büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir. Grafikte turizm alanında en çok istihdam sağlayan ülkenin Amerika Birleşik Devletleri olduğu görülmektedir. Dünya Bankası verilerine göre 2019 yılında 165 milyon turisti ağırlayan ülkede bu sektörde istihdam edilen kişi sayısı yaklaşık 6 milyon olmuştur. Yine 52 milyon turist sayısına ulaşan Türkiye'de ise sektörde çalışan sayısının 1,3 milyona ulaştığı görülmektedir (SGK 2021).

Grafik 2. Dünya Genelinde Önemli Turizm Ülkelerinde Turizm Sektörü Çalışan Kişi Sayısı (2018 Yılı)



Kaynak: (OECD 2023)

Küresel anlamda hizmet sektörünün en önemli sorunlarından biri haline gelen insan kaynağı sorunu birçok zincir işletme tarafından muhatap alınarak çözülmeye çalışılmaktadır. Four Seasons örneğinde de olduğu gibi oteller kendi eğitim sistemleri ve insan kaynağı stratejileri yürüterek bu sorunun üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar ("Four Seasons About Us", y.y.; Attard, 2017). Uluslararası kuruluşların raporlarına da yansıyan hizmetler sektörünün gelecekte insan kaynağı sorununa ilişkin birçok husus, aslında ulusal ve bölgesel durumla da benzeşmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün raporlarına yansıyan turizm insan kaynağının neden sorun teşkil ettiğine ilişkin yorumlar ve değerlendirmelerin benzerleri farklı bölgelerde yapılan analizlerde de örtüşmektedir. Örneğin ILO'nun 2010 yılında yazmış olduğu raporda turizm sektörü çalışma şartlarının bu sektörün cazibesini ortadan kaldırdığı belirtilmektedir. Sürekli ve zamansız değişebilen çalışma ve mesai saat ve günleri nedeniyle turizm çalışma standartlarının sosyal yapıdan uzak ve öngörülemez olarak değerlendirilmektedir (ILO 2010). Bu durum gerek Türkiye gerekse Kapadokya Bölgesinde bulunan sorunlarla benzeşmektedir.

Birçok destinasyonda özellikle sezonun yaz tatili, bayram ya da resmi tatiller gibi dönemlere denk gelmesi, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun azalmasına, kısa sürede işten ayrılmasına ve farklı sektörlere yönelmesine sebep olabilmektedir (ILO 2010:14-15; Küçükaltan, Çeken, ve Mercan 2015). Bunun yanında çalışanların diğer sektörlere göre düşük ücret alması, sezonluk çalıştırılmak istenmesi, sektörün istikrarsızlık sorunu, sınırlı kariyer fırsatı, yüksek oranda dış kaynak-outsourcing- kullanılması gibi sebepler bu sektörün küresel anlamda insan kaynağı sorununa temel teşkil eden meselelerdendir (Chris Cooper 2008b:300-303; ILO 2010:14-15). Dünyanın farklı bölgelerinde ve ülkelerde bu sorunların yansımaları farklı farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar yapılan turizm çeşidiyle de alakalıdır. Örneğin Avrupa genelinde yarı zamanlı -part time- çalışanların oranı %16 iken Portekiz'de bu oran %5'lerde seyretmektedir. Birleşik Krallık'ta %50 oranında yarı zamanlı çalışan bulunurken, Hollanda'da %68 oranında olmaktadır. Burada kültür turizmi ve kıyı turizmi gibi ayrımlar önemli etkindir. Örneğin İspanya'da deniz turizminin diğer ülkelere göre daha ağırlıktadır ve bu durum yarı zamanlı çalışan sayısında artışa sebep olmaktadır (ILO 2010).

Yine tüm Avrupa'da öğrencilerin sektörde kayıtsız olarak kısa zamanlı çalıştıkları görülmekte ve bunun resmi istatistiklere yeterince yansımadağı anlaşılmaktadır. Tablo 4'te Avrupa Birliği sınırlarında turizm sektörü istihdamının özelliklerini göstermektedir. Buna göre finans hariç diğer iş sektörlerinde yarı zamanlı işlerde çalışanların oranı ile turizm sektöründe yarı zamanlı çalışanların oranları verilmiştir. Diğer iş sektörlerinde yarı zamanlı çalışanların oranı %15,3'te kalmaktayken konaklama ve seyahat acentesi sektöründe %20'lerin üzerine çıkabilmektedir. Özellikle konaklama sektöründe kadın ve öğrencilerin tercihlerindeki artış sebebiyle daha fazla yarı zamanlı çalışan görülebilmektedir. Aynı tabloda geçici sözleşme ya da kısa sözleşme ile çalışanların oranı diğer iş sektörleri ve seyahat acentelerinde düşük olmaktayken konaklama sektöründe %22'yi aşmaktadır. Bunun da en önemli sebeplerinden birisi turizm sektöründe sezona göre yoğunluğun değişmesidir. Yine konaklama sektöründe acentelere göre daha fazla sayıda çalışan olması da işverenin istihdam tercihlerini değiştirebilmektedir. Tabloda önemli bir başka istatistik olan aynı işte bir yıldan az çalışanlara bakıldığında ise konaklama sektörünün öne çıktığı görülmektedir (%18,3). Buradan da anlaşılabacağı gibi Avrupa Birliği ülkelerinde özellikle turizmin emek yoğun sektörlerinde personel sıkıntısı yaşanması olasıdır. Konaklama ve yeme-içme gibi sektörün insan kaynağı yoğun olan alt sektörleri bu küme içerisinde değerlendirilebilir.

Tablo 4. Avrupa Birliği Sınırlarında Turizm Sektörü İstihdamının Karakteristik Özellikleri (2020 Yılı)

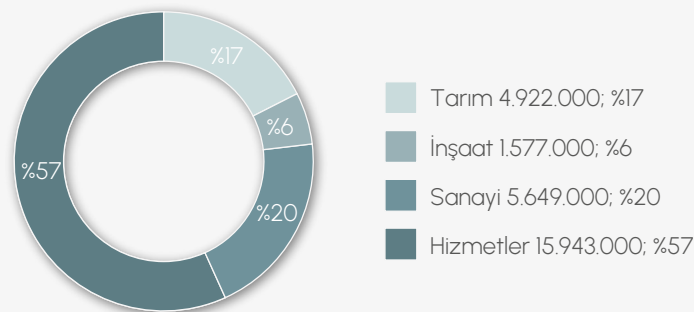
Kriterler	Diğer İş Sektörleri (Finans Sektörü Hariç)	Konaklama Sektörü	Seyahat Acentesi, tur operatörü
Yarı Zamanlı Çalışanların Oranı	15.3%	22.5%	22.7%
Geçici Sözleşme İle Çalışan	12.4%	22.1%	10.5%
Aynı İşte 1 Yılda Az Çalışan	12.8%	18.3%	10.4%

Kaynak: (Eurostat 2020)

UNWTO, turizmde istihdam edilenleri turizm arz kısmıyla ne derece ilişki içerisinde olup olmadığına göre iki sınıfa ayırmaktadır. Resepsiyon ya da karşılama, restoran çalışanları, turizm acente çalışanları, turizm bilgilendirme ofisleri çalışanları, havayolu çalışanı, kruvazör gibi deniz araçları çalışanları, kıyı otel ya da alışveriş alanlarında çalışanları doğrudan istihdam sınıfında değerlendirmektedir. Bu alanlara destekleyici ya da yardımcı faaliyet olarak değerlendirilen restoran ürünleri toptancıları ya da tedarikçileri, turistik tesis ve altyapı inşa eden inşaat firmaları, uçak parça ve ekipman firmaları, el sanatları üreticileri, pazarlama elemanları, muhasebe hizmetleri gibi işlerde çalışanlar ise dolaylı çalışanlar olarak değerlendirmektedir (UNWTO, 2020a).

3.2. Ulusal Ölçekte Mevcut Durum ve Gelişmeler

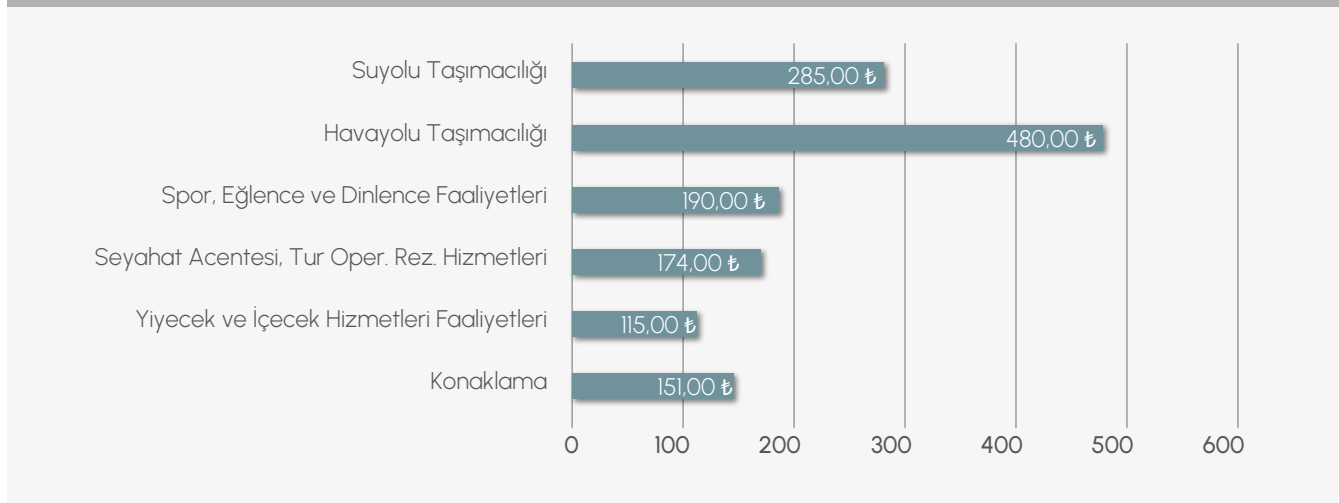
Türkiye genelinde 2020 yılı istihdam verilerine bakıldığında toplam istihdam sayısı 27.266.000 kişi olarak belirlenmiştir (TÜİK). 2020 yılında ülkede istihdam edilenlerin sektörel dağılımı incelendiğinde (Grafik 3); %17 tarım, %6 inşaat, %20 sanayi ve %57 hizmetler sektöründe çalıştığı görülmektedir (TÜİK). Rakamlardan anlaşılacağı üzere ülkede hizmet sektörü açık ara farkla yaklaşık 16 milyon kişiyi istihdam eden en önemli istihdam alanı olmuştur. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) istatistikleri 4-1/a kapsamında zorunlu sigortalı çalışanların faaliyet grubuna göre 2020 yılındaki dağılımı incelendiğinde 1.006.936 kişinin turizm sektöründe faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte 2020 yılında Türkiye’de kayıt dışı çalışanların oranı toplam çalışanlar içerisinde %31 olarak gerçekleştiğinden (TÜİK), turizm sektöründeki istihdam verilerinde gerçek rakamlar görülememektedir. Ayrıca özellikle yeme-içme sektöründe tüketim, turistik aktivite olarak sayılmayan yerel unsurlar tarafından yapıldığından bu alanda çalışanların da turizm hizmetler sektöründe dâhilini gerektirmektedir.

Grafik 3. Türkiye 2020 yılı İstihdamının Sektörel Dağılımı (Mevsim etkilerinden arındırılmış veri)

Kaynak: TÜİK, 2020

Türkiye genelinde 89 sektöre göre belirlenen saatlik kişi başı kazancı ortalaması ise yaklaşık 200 TL olduğu görülmektedir. Turizm sektöründe ise bu rakamın üzerinde bulunan sadece hava ve su yolu taşımacılığı sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Buna göre su yolu taşımacılığında çalışanlar günlük 285 TL ücret alıyorken havayolu taşımacılığında çalışanlar ise 480 TL kazanabilmektedirler. Tüm sektör ve faaliyet grubunda en yüksek ücreti alan faaliyet kolu ise havayolu olmuştur. Bunun yanında spor, eğlence ve dinlence faaliyetlerinde çalışanlar 190 TL alırken seyahat acentesi ve tur operatörlerinde çalışanlar ise 174 TL almıştır. Yiyecek ve içecek hizmetlerinde çalışanlar ise 115 TL ile turizm sektöründe en az ücret alan faaliyet kolu olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, konaklama sektöründe çalışanlar ise günlük 151 TL ile kazanç ile yine Türkiye'nin ortalamasının çok altında gelir elde ettiği anlaşılmaktadır.

Grafik 4. Türkiye 2020 Yılı Zorunlu Sigortalılar İle Prime Esas Ortalama Günlük Kazançların Faaliyet Grubu ve Sektöre Göre Dağılımı

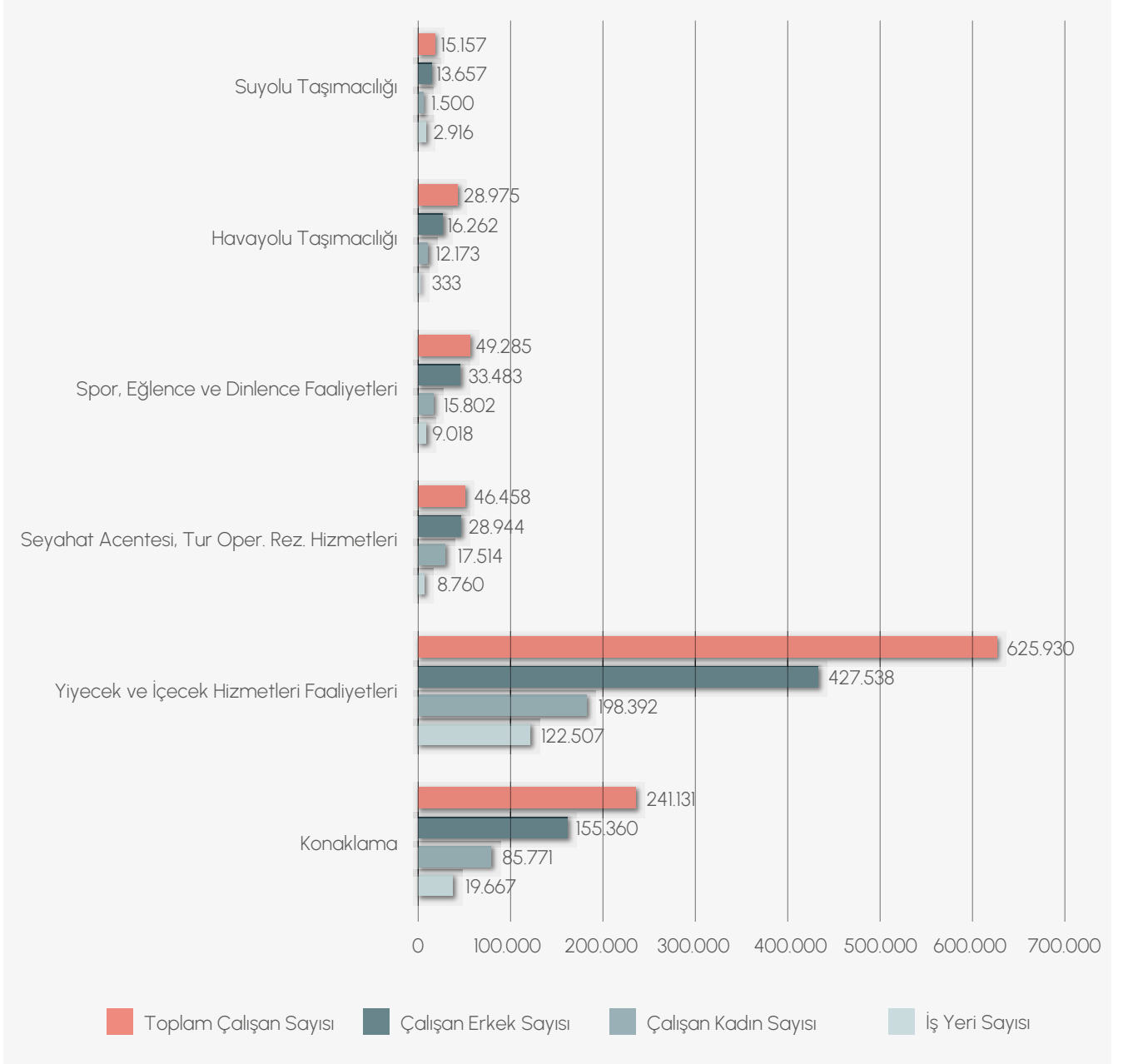


Kaynak: SGK

Türkiye genelinde 2020 yılında turizm sektöründe yer alan konaklama, yiyecek ve içecek hizmeti ve seyahat acentesi ve tur operatörü, hava ve su taşımacılığı, spor, eğlence ve dinlence hizmetleri çalışan sayılarının sektör içindeki dağılımı NACE (Nomenclature of Economic Activities) Kodlarına göre incelenmiştir (Grafik 5). Buna göre en fazla çalışanın 625 bin kişiyle yeme-içme sektöründe olduğu görülmektedir. Bu sektörden sonra ise en fazla çalışan sayısı 241 bin işi ile konaklama sektöründe gerçekleşmiştir.

2020 yılı 4-İ/a kapsamındaki iş yerleri, zorunlu sigortalılar ile prime esas ortalama günlük kazançların faaliyet grubu, sektör ve cinsiyete göre dağılımı (Grafik 5) incelendiğinde turizm sektöründen havayolu taşımacılığı sektörünün açık ara önde olduğu görülmektedir.

Grafik 5. Türkiye Geneline Turizm Sektöründe Yer Alan Çalışan Sayısı (2020)



Kaynak: (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2022).

Yeme-içme sektöründe çalışan kadın sayısı 198.392 olurken çalışan erkek sayısının bunun iki katından daha fazla (427.538 erkek çalışan) olduğu görülmektedir. Konaklama sektöründe ise 85.771 kadın çalışan tespit edilmişken yine oldukça fazla olan 155.360 erkeğin istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Buradan da anlaşılabacağı üzere sektörde kadın istihdamının erkek istihdamından oldukça az olduğu açıktır.



IV. VERİ ANALİZİ VE YÖNETİMİ, SINIRLILIKLAR



4.1. Analizin Yöntemi

Kapadokya Bölgesinin turizm açısından değer kazanması, mevcut bulunan turistik ürünlerin ziyaretçilerle buluşturulmasında şüphesiz en önemli unsur insan kaynağının varlığıdır. Bu analizde de, bu önemli hususa ilişkin bölgedeki mevcut durumun ortaya çıkarılması, sorunların tespit edilmesi ve potansiyel çözümlerin sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda turizm ve hizmetler sektörü insan kaynağı özelliklerine ilişkin literatür taranmıştır. Taranan ikincil kaynaklar sonucunda turizm insan kaynağının dünyada ve Türkiye’de mevcut durumu, önemi, büyüklüğü, neyi kapsadığı ve özellikleri gibi önemli hususlar aktarılmıştır.

Analizde karma araştırma yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda nicel verilerin yanı sıra nitel veriler de, sahada çeşitli çalışma ve metodolojilerle elde edilmiştir. İnsan kaynağı analizi verileri dört başlık kapsamında toplanmış ve değerlendirilmiştir. İlk olarak Nevşehir ili turizm insan kaynağına yönelik genel bir değerlendirme ve mevcut durum aktarıldıktan sonra alt sektörler itibarıyla Kapadokya Bölgesi insan kaynakları durumu ve talepleri değerlendirilmiştir. Ardından turizm insan kaynakları arz analizi ile bölgede sunulan eğitim ve programlardan kaynaklanan insan kaynağı analizi yapılmıştır. Engelleyici faktörler kısmında ise bölgede insan kaynağının gelişmesinin önünde yatan engeller analiz edilmiştir. Son olarak bölgede yerel halkın tutum ve algıları ölçülere değerlendirmeye eklenmiştir. Tüm bu başlıkların altının doldurulması amacıyla sistematik bir veri toplama şeması takip edilmiştir. Hangi bilgilerin ne tür veri kaynağı ve metodu ile elde edildiğine ilişkin temel bilgiler Tablo 5’te paylaşılmıştır.

4.2. Birincil Verilerin Toplanması ve Raporlanması

Analiz kapsamında verilerin önemli bir kısmı birincil verilerden oluşmaktadır. İnsan kaynağı analizine ilişkin veri ağırlıklı olarak insan kaynağı anketleri (Turizm Sektörü İş Gücü ve Genç İstihdam Geliştirme Anketi, Çalışan ve Turist Rehberlerine Yönelik Anketler) sektör anketi (konaklama, yiyecek ve içecek işletmeleri, seyahat acenteleri ve esnaflara yönelik anketler) ile birlikte yerel halka yapılan anketlerden oluşmaktadır. Bunun yanında bölgeyi tanıyan ve bölgede faaliyet gösteren kamu, özel sektör ve akademisyenlerden oluşan uzmanlarla yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin derlenmesi sonucu gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda insan kaynağı başlığı altında 719 kişiye anket uygulanmıştır. Sektör anketleri (Konaklama İşletmeleri Anketi, Yiyecek-İçecek İşletmeleri Anketi, Seyahat Acentesi Anketi, Esnaf Anketi) kapsamında ise 52 anket uygulanmıştır. Yerel halka yönelik uygulanan anket sayısı ise 116 olmuştur. Bunların yanında Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından gerçekleştirilen çalıştay raporları, mevcut durum analizleri ve sektör raporlarından ve buralarda elde edilen verilerden faydalanılmıştır.

Tablo 5. Kapadokya'nın İnsan Kaynakları Analizi Unsurları, Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemleri
 Bölüm 1-2-3-4-5

Toplanacak Bilgiler	Yerel Halkın Anketi	Sektör Anketi	Çalışan Anketi	Gençler Anketi	Uzman Mülakat	Çalıştay	Rapor	İstatistik	Web Analizi	Yöntemler ile ilgili özel notlar
Bölüm 1: Turizm endüstrisinin alt sektörler itibarıyla insan kaynakları özellikleri: Konaklama, yiyecek-içecek, tur operatörü/seyahat acentaları, balon tur şirketleri, turistik yerler (müze ve ören yerleri), hediyelik eşya ve el sanatları satış yerleri										
Sektördeki insan kaynaklarının sayısı ve profili										
Çalışan sayısı		•					•	•		
Yönetimsel seviyelere göre dağılımı		•					•	•		
Eğitim ve kalifikasyonları		•	•				•	•		
Ücretler			•				•	•		
Çalışanların menşei (uyruğu, geldiği yöre/bölge)		•	•				•	•		
Bölüm 2: Alt sektörler itibarıyla insan kaynakları talebi: Konaklama, yiyecek-içecek, tur operatörü/seyahat acentaları, balon tur şirketleri, turistik yerler (müze ve ören yerleri), hediyelik eşya ve el sanatları satış yerleri										
Alt sektörler itibarıyla ihtiyaç analizi										
Temel beceri gerekleri		•			•					Mülakat: Akademik kuruluşlara
Teknik beceri ihtiyaçları		•			•					
Girişim becerileri ihtiyaçları		•			•					
Alt sektörler itibarıyla insan kaynaklarının mevcut durumu										
Temel beceri seviyesi		•	•							
Bölüm 3: İnsan kaynakları arz analizi										
Farklı seviyeler itibarıyla sunulan turizm eğitimi ve programları: Lise, Ön lisans, Lisans, Yüksek lisans/Doktora, Sertifika										
Program sayısı					•		•		•	
Programların içeriği ve kalitesi					•		•		•	Mülakat: Akademik kuruluşlara
Programların sektör ile bağlantıları					•		•		•	
Yıllık mezun sayıları					•		•		•	
Gençlerin turizm sektöründe çalışmaya karşı tutum ve algıları										
Turizm sektöründe çalışmaya karşı ilgileri				•						
Sektörde çalışmanın karşısındaki engeller				•						
Turizmde kariyer fırsatları ile ilgili algıları				•						
Sektörde çalışmak için bilgi/beceri ihtiyaçları				•						
Bölüm 4: Engelleyici faktörler										
İnsan kaynaklarının gelişimi önündeki engeller				•	•	•				Fikir liderlere kaynak değerlendirme çalıştaylar
Bölüm 5: Yerel Halkın tutum ve algıları										
Turizm sektöründe çalışma	•									
Turizm sektörüne katılım düzeyi	•									
Turistlerle etkileşim seviyesi	•									
Turizm sektörüne karşı tutumu ve desteği	•									
Yörede turizm gelişiminin mevcut düzeyi hakkındaki memnuniyeti	•									

Kaynak: (TUYGAR 2019)

Bir diğer önemli veri kaynağı bölgede etkili olan ve bölge hakkında bilgi sahibi kişilerle mülakatlar olmuştur. Bu kapsamda aşağıda belirtilen konum ve sektörler için farklı sorulardan oluşan toplam 30 mülakat gerçekleştirilmiştir. Bunlar;

- müze, örenyeri ve diğer cazibe merkezlerin işletmelerin mülakatı
- balon tur şirketlerin mülakatı
- akademik kuruluşların mülakatı
- yerel yönetimin mülakatı
- sektör birlikleri ve düşünce kuruluşların mülakatı
- konaklama sektörü
- yeme-içme sektörü temsilcileri ve çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen mülakatlardır.

Özellikle özel sektör temsilcileri ve çalışanların birden fazla iş kolunda yer almalarından dolayı birçok açıdan görüş bildirebildikleri görülmüştür. Örneğin bölgede otel yöneticisi aynı zamanda belediyede encümen üyesi görevi yürütüyorken bir yandan da restoran işletmecisi konumunda görev alabilmektedir.

4.3. İkincil Verilerin Toplanması ve Raporlanması

Analizin bu aşamasında, küresel, bölgesel ve ulusal çerçevede turizmin kalkınmada öneminin yanı sıra bu sektörün can simidi olan insan kaynağının mevcut durumu, potansiyeline ilişkin ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu aşamada aşağıdaki kaynaklar kullanılmıştır;

- i. UNWTO, Dünya Bankası, Avrupa Birliği ve çeşitli ulus üstü kuruluşların raporları ve istatistiki verileri
- ii. Ulusal kamu kurum ve kuruluşlarının raporları ve istatistiki verileri
- iii. Konu ile ilgili yazılmış ulusal ve uluslararası akademik araştırmalar

Analizle birlikte aşağıda turizm insan kaynağı ile ilişkili alanlar değerlendirilmektedir;

- i. Genç nüfus başta olmak üzere, istihdam olanaklarının tanımlanması
- ii. Genç nüfus başta olmak üzere, istihdam önündeki engellerin belirlenmesi
- iii. Mevcut turizm insan kaynakları arzı ile talep arasındaki uyumun belirlenmesi
- iv. Bölgenin gelecek insan kaynakları arzını sağlama konusundaki potansiyelinin değerlendirilmesi (bölgedeki mevcut eğitim ve öğretim programları)
- i. Bölgedeki yerel halkın turizme karşı tutumunun ve turizme katılım durumunun değerlendirilmesi

Analizin gerçekleştirilmesi için bölgeyle ilgili yazılan kaynaklar derlenerek bölgenin turizm potansiyeli, sektörde çalışan kişi sayısı, insan kaynağının demografik yapısı ortaya koyulmaktadır. Yapılacak analiz beş başlıkta ele alınarak Kayalık Kapadokya Bölgesinin mevcut ve potansiyel insan kaynaklarının değerlendirilmesi tamamlanmıştır. Bu başlıklar;

- i. Turizm endüstrisinin alt sektörleri itibarıyla insan kaynakları özellikleri
- ii. Alt sektörler itibarıyla insan kaynakları talebi
- iii. İnsan kaynakları arz analizi
- iv. Engelleyici faktörler
- v. Yerel halkın tutum ve algıları



V. VERİLER IŞIĞINDA TESPİT, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER



KİLİSE
CHURCH

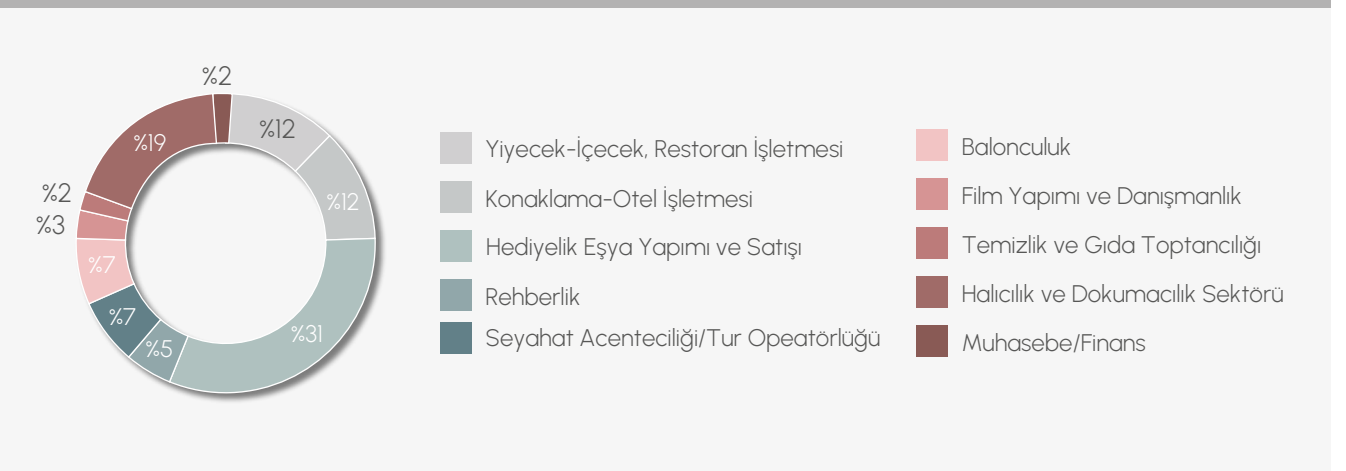
5.1. Veri Analizi; Kayalık Kapadokya Bölgesi (Nevşehir) Turizm İnsan Kaynağına İlişkin Bulgu ve Tespitler

Türkiye'nin önemli bir kültür turizm destinasyonu olan Kapadokya Bölgesi, birçok turistik öge ve ürünü bünyesinde barındıran ve farklı ülkelerden turist çekebilen oldukça bilinen bir destinasyondur. 2019 yılında Türkiye'ye gelen ziyaret artışına paralel olarak bölgeye gelen turist sayısında da oldukça önemli artışlar meydana gelmiş ve bu olumlu ivmelenmeye bağlı olarak da birçok turistik tesis ve işletme kurulmuştur. Halen bölgede yeni yatırımlar devam etmekte ve özellikle konaklama alanında yeni tesislerin inşası yapılmaktadır. Ancak tüm bu hızlı gelişmelerin yanında önemli oranda insan kaynağı ihtiyacı da ortaya çıkmıştır. Bu anlamda Göreme ve Uçhisar gibi beldelerde yerel nüfus seyrekliği nedeniyle çevre ilçe ve il merkezinden günü birlik iş göçünün söz konusu olduğu gözlemlenmektedir. Bugün birçok çalışan, turizmin yoğun yaşandığı bu bölgelere ulaşım sağlayarak sektör için önemli bir hizmet sunmaktadırlar. Ek olarak Nevşehir'de bulunan iki üniversite ve üniversite bünyelerinde bulunan Meslek Yüksek Okulları sektöre kalifiye insan kaynağı yetiştirmektedirler. Bununla birlikte tüm bu gelişmelere rağmen bölgede turizm alanında yaşanan en büyük sorunlardan birinin insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bu alanda bölgede daha önce yapılan çeşitli akademik çalışmalarda da sektörde istihdama yönelik eğilimlerin zayıf olduğu tespitleri yapılmıştır.

Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen verilerin analizi farklı başlık ve konular altında bu bölümde paylaşılmıştır.

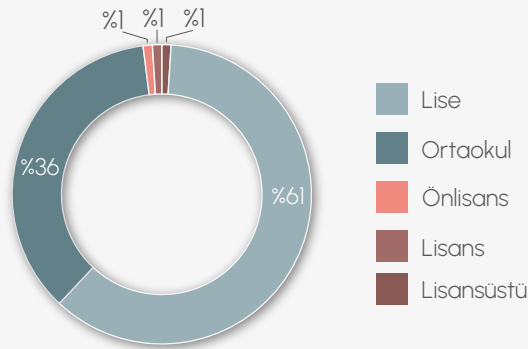
İlk olarak, bölgede en az 1 yıldır yaşayan yerel halkla anket çalışması yapılmış ve turizm ile ilişki dereceleri hakkında bilgi alınmıştır. Bölgedeki yerel halkın daha çok hangi alt sektörlerde istihdam edildiğini anlamak için sorulan soruya cevap verenlerin 116 kişiden 65'inin (%56) erkek ve 51'inin (%44) ise kadın olduğu görülmektedir. Grafik 6'da da görüldüğü gibi yerel halkla yapılan ankette 116 kişiden 42'sinin (%37.2) turizm sektöründe çalıştığı görülmüştür. Turizm sektöründe çalışanların ise yoğunluklu olarak (%31) hediyelik eşya yapımı ve satışı sektöründe çalıştığı görülmüştür. Bu sektörden sonra %19 ile en çok halıcılık ve dokumacılık sektöründe istihdam edildikleri anlaşılmaktadır. Konaklama sektöründe ise çalışanların oranı %12 ile daha az olduğu tespit edilmiştir (Grafik 6).

Grafik 6. Anket Kapsamında Kapadokya Bölgesi Yerel Halkın Turizm Sektörü İş Dağılımı Grafiği



Bir başka anket ise Kayalık Kapadokya Bölgesinde potansiyel iş gücünün tespitine yönelik gerçekleştirilmiştir. 18-30 yaş arası gençlere yönelik yapılan "Kapadokya Bölgesi Turizm Sektörü İşgücü ve Genç İstihdam Geliştirme Anketi"ne katılan 606 kişinin 344'ü kadın (%57), 259'u (%43) erkeklerden oluşurken 3 kişi ise cinsiyet sorusunu cevaplamamıştır. Ankete toplamda 606 kişi katılım göstermiştir. Ankette bulunan bazı soruların cevaplanması zorunlu bazıları ise isteğe bağlı bırakılmıştır. Bu nedenle bazı sorulara cevap verilmemiştir. Cevaplayan kişilerin yaş aralığı dağılımı 15-25 olmuştur. Cevaplayan kişilerden 323'ü 17, 180'i 18, 47'si 19, 14'ü 20 ve 12'si ise 21 yaşında olduğunu belirtmiştir. 30 kişi ise yaş kısmını boş bırakmıştır.

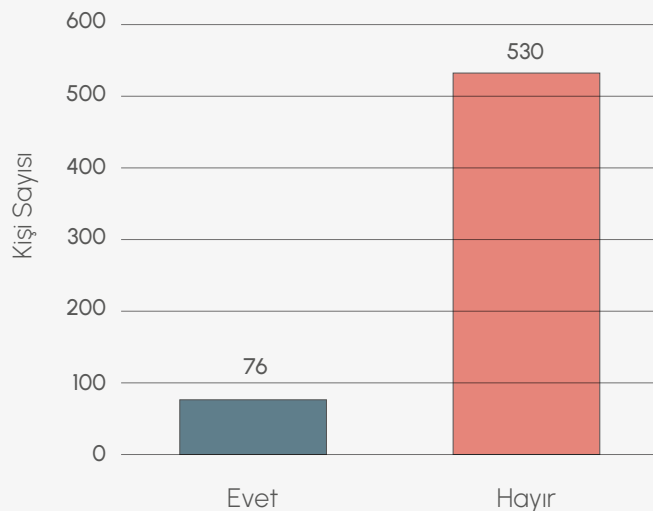
Grafik 7. Gençlere Yönelik Yapılan Ankete Katılım Sağlayanların Eğitim Düzeyleri Grafiği



Anketi cevaplayanlar ağırlıklı olarak sırasıyla Nevşehir Merkez ilçesi, Gülşehir, Derinkuyu, Avanos, Acıgöl ve Ürgüp bölgelerinde yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, katılımcıların neredeyse tamamı bekâr olduklarını işaretlemişlerdir. Grafik 7'de de görüldüğü üzere katılım gösteren gençlerin eğitim seviyeleri daha çok lise ve ortaokul olarak görülmektedir.

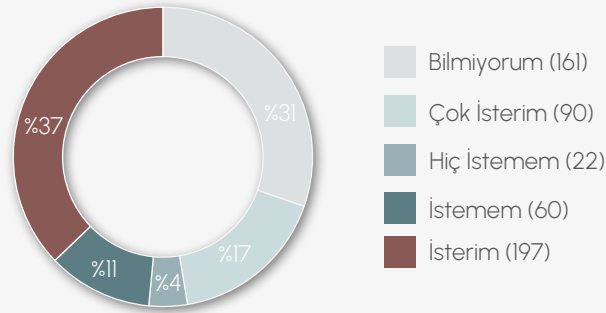
Ankete katılan gençlere "daha önce turizm sektöründe hiç çalıştınız mı veya çalışıyor musunuz?" sorusu sorulmuş ve çoğunluğun sektörde hiç çalışmadığını belirtmiştir (Grafik 8). Verilen cevaplarda 606 gençten 530'unun daha önce turizm sektöründe hiç çalışmadıkları, bunlardan sadece 76'sının çalıştım cevabını verdiği görülmüştür.

Grafik 8. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Turizm Sektöründe Daha Önce Çalıştınız Mı Ya Da Hâlihazırda Çalışmakta Mısınız?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı



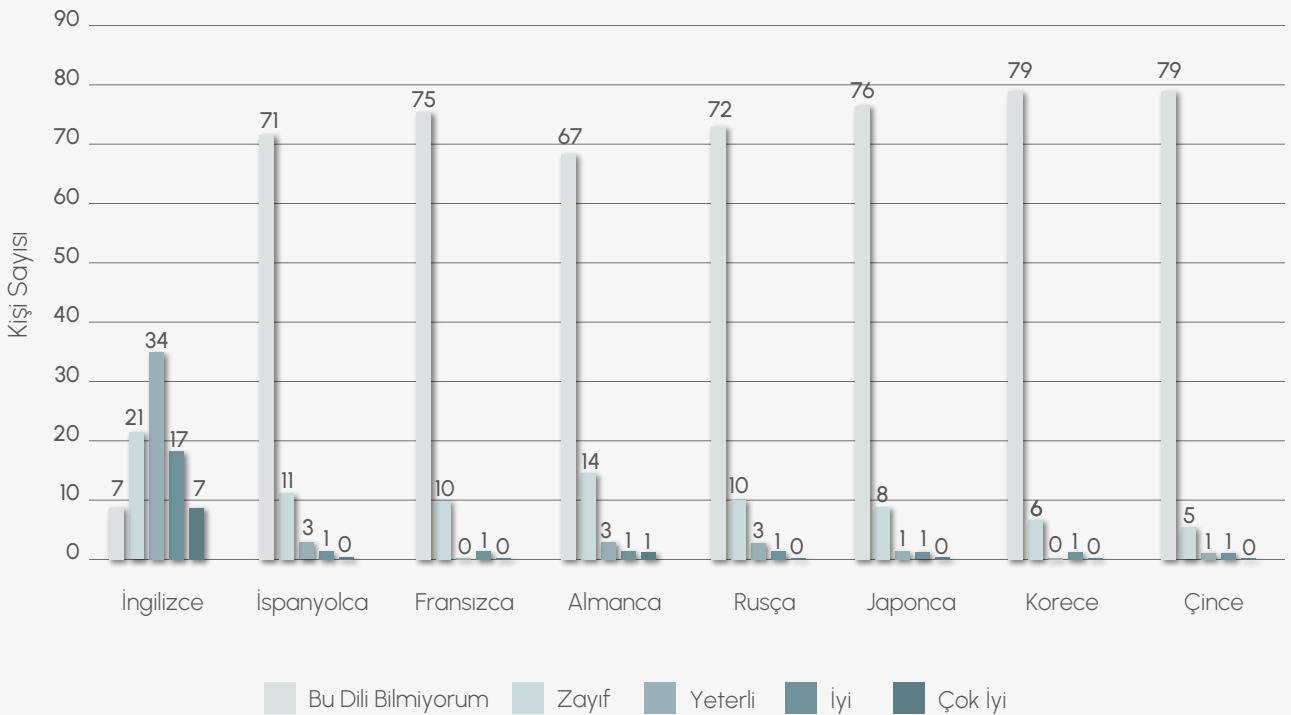
Yine aynı katılımcılara "turizm sektöründe çalışmıyorsanız, çalışmak ister misiniz" diye sorulduğunda ise grafik 8'de görüldüğü gibi çalışmıyorum diyen 530 kişiden 197 kişinin "isterim", 161 kişinin "bilmiyorum", 90 kişinin "çok isterim", 60 kişinin "istemem" ve 22 kişinin ise "hiç istemem" cevabını verdiği görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı üzere ankete katılan 15-25 yaşarası gençlerin 287'sinin sektörde çalışmaya istekli olduğu görülürken çalışmak istemediklerini belirtenlerin sayısı ise 82 kişi olmuştur (Grafik 9).

Grafik 9. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Turizm Sektöründe Çalışmıyorsanız, Çalışmak İster Misiniz" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı



Çalışma kapsamında turizm alt sektörlerinde çalışanların yabancı dil becerilerini öğrenmek için yapılan ankette ise 86 kişi katılım göstermiş ve katılımcılara "yabancı dil bilginizi ve seviyenizi belirtilen diller için yazınız" sorusuna cevap vermeleri istenmiştir (Grafik 10). Bu kapsamda İngilizce haricinde olan dillerin çalışan personel tarafından fazla bilinmediği anlaşılmıştır.

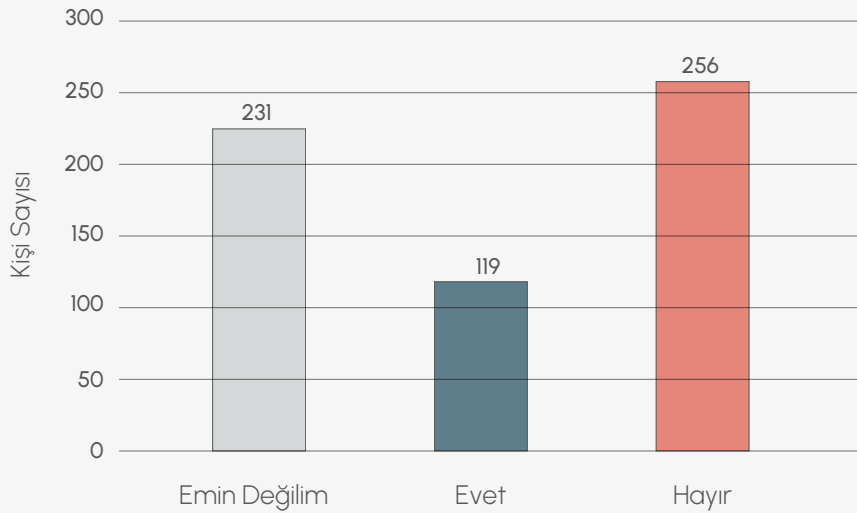
Grafik 10. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Yabancı Dil Bilginizi ve Seviyenizi Belirtilen Diller İçin Yazınız" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı



Ancak yapılan anketin hedef kitlesi tek bir pozisyona göre değil, farklı pozisyonlara yönelik gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte sektörel dağılıma bakıldığında da ve yüz yüze yapılan mülakatlarda da yabancı dil seviyesi ve çeşitliliği benzer sonuçlara götürdüğü anlaşılmaktadır. Bunun yanında İngilizce'de ve diğer yabancı dillerde de seviyesi yeterli ya da iyi olduğu kabul edilen kişilerin de yabancı dile istenilen düzeyde hâkim olmadıkları belirtilmiştir.

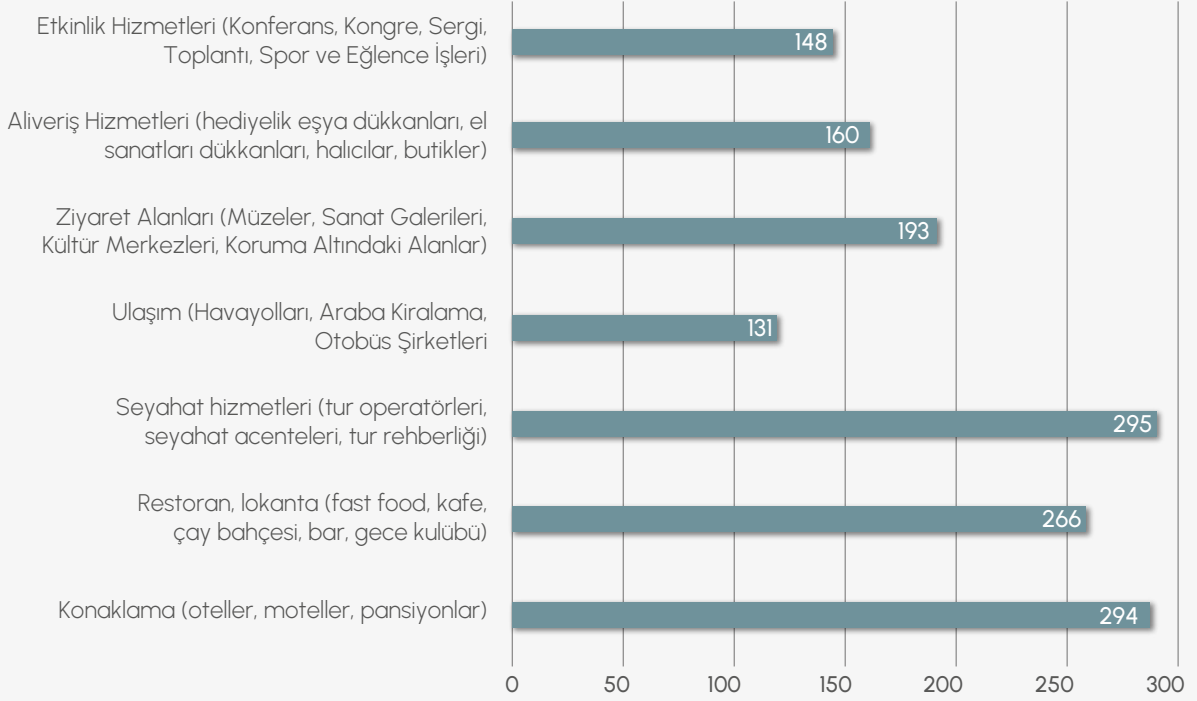
Ankette bir diğer soruda gençlere "sizin gibi gençlerin turizm sektöründeki kariyer imkânlarından haberdar olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusu sorulduğunda ise 231 kişi "emin değilim" derken 119 kişi ise "evet" cevabını vermiştir (Grafik 11). Bununla birlikte 256 kişi ise "hayır" demiştir. Bölgede yapılan saha çalışmaları ve yüz yüze görüşmelerde de özellikle turizm merkezi dışında kalan Acıgöl, Hacıbektaş gibi Kayalık Kapadokya'ya uzak olan ilçelerde gençlerin turizmde çalışma alanları konusunda yeterince bilgi sahip olmadıkları ayrıca bölgedeki gençlerin özellikle yabancı dil öğrenmenin zor olduğu gerekçesiyle çekingen davrandıkları gözlemlenmiştir. Bunun da gençlerin turizm merkezleri ve sektörden uzak kalmasına ya da ön yargılar sebebiyle başka sektörlerle geçiş yapmasına sebebiyet verdiği bilinmektedir.

Grafik 11. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Bölgede Sizin Gibi Gençlerin Turizm Sektöründeki Kariyer İmkânlarından Haberdar Olduğunu Düşünüyor Musunuz?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.



Analiz kapsamında Potansiyel İş Gücünün Tespitine yönelik gerçekleştirilen anketle (Kapadokya Bölgesi Turizm Sektörü İş Gücü ve Genç İstihdam Geliştirme Anketi) gençlere sorulan alt sektör tercih sorusunda niyetleri ölçülmüştür. Gençlere, "turizm sektöründe iş başvurusu yapacak olsanız hangi alt sektörlerde iş başvurusu yapmayı düşünürsünüz" sorusu sorulduğunda Grafik 12'de görüldüğü gibi seyahat hizmetleri (tur operatörleri, seyahat acenteleri, tur rehberliği) 295, konaklama (oteller, moteller, pansiyonlar) sektöründe 294 kişi ve restoran yeme-içme sektöründe başvurmayı isterim diyen 266 kişi olmuştur (ankette en fazla 3 alt sektör seçim hakkı tanınmıştır). Bir kişi birden fazla şıkka işaretleme yapabilmektedir. Bu da gençlerin ağırlıklı olarak bu üç alt sektörde çalışma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Grafik 12. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette Turizm Sektöründe Başvuru Yapacak Olsanız Hangi Alt Sektörde İş Başvurusu Yaparsınız Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı



5.2. Alt Sektörler Kapsamında Kapadokya’da İnsan Kaynağının Özellikleri ve Talepler

Türkiye’de insan kaynağının sektörel dağılımı incelendiğinde hizmetler sektörünün diğer sektörlerle kıyasla açık ara önde olduğu gözlemlenmektedir. Nevşehir özelinde ise yine hizmetler sektörü ve altında yer alan çeşitli sektörlerde önemli oranda bir insan kaynağının yer aldığı görülmektedir. Sektöre ait kırılımlar Kapadokya Bölgesinin kültür turizm destinasyonu olması hasebiyle de oldukça dağınık ve çeşitlidir. Hizmetler sektöründe insan kaynağının ve insan kaynağına ilişkin ihtiyaç ve sorunların çeşitlilik arz etmesi sebebiyle de konuya ilişkin değerlendirmeler alt sektör bazında ele alınacaktır.

Kapadokya Bölgesi gibi oldukça zengin ve iç içe geçmiş ağa sahip bir destinasyon çerçevesinden turizm endüstrisinin alt sektörleri itibarıyla insan kaynaklarının özellikleri analizi son derece mühim olmakla birlikte karmaşık verilerin incelenmesini gerektirmektedir. Bölgede alt sektörler incelendiğinde temel alanlar şöyle listelenebilir(Eylem Planı 2021).

Konaklama

- 5 ve 1 yıldızlı oteller
- Butik ya da kaya oyma oteller
- Pansiyon ve kiralık evler
- Kamp ve karavan işletmeleri

Yiyecek ve içecek sektörü

- Lokanta
- Fasto food-hızlı yiyecek ve paket servisi
- Kafe
- Bar
- Gece kulübü
- Büfeler, dondurma vb. satıcılar

Tur/seyahat acentaları

- Incoming/outgoing
- Yurt içi turlar
- Bilet satışı
- Araç kiralama

Etkinlik organizatörleri

- Doğa ve macera sporları
- Sıcak hava balonculuğu
- Vadi yürüyüşleri-trekking
- Atv ve Cip Safari
- Bisiklet
- Fotoğrafçılık
- Atlı safari

Turistik yerler(müze, ören yerleri, zanaat ve satış alanları)

- Açık hava müzeleri
- Yer altı şehirleri
- Kiliseler, Jeopark alanları ve diğer ören yerleri
- Hediyelik eşya ve el sanatları üretim ve satış yerleri
- Çömlek ve seramikçilik
- Halıcılık
- Kuyumculuk ve takı malzemeleri
- Şarap üretimi
- El sanatları, el yapımı ürünler (boncuk, oya vs.)

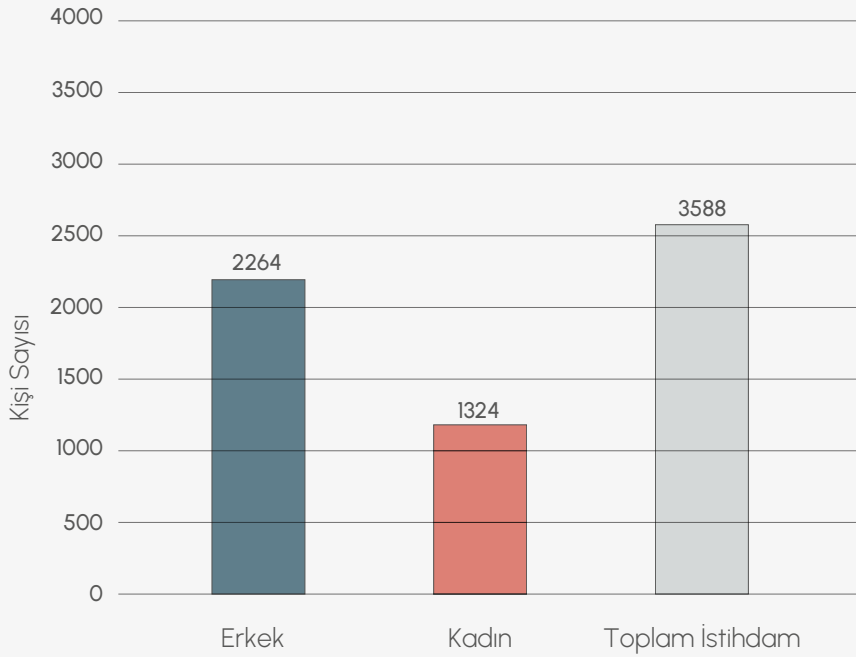
Yukarıda belirtilen alt sektörlerden özellikle konaklama, yeme-içme, sıcak hava balonculuğu ve seyahat acentesi ve tur operatörleri oldukça önemli bir ağırlığa sahiptir. Bu alt sektörlerin insan kaynağına ilişkin sorun ve gelişme alanları açısından ortak yönlerinin fazla olduğu görülmüştür(Memişoğlu 2023b).

5.2.1. Konaklama Sektöründe İnsan Kaynağı Mevcut Durumu

Konaklama sektörü bölge turizm değer zincirinin en tepesinde yer almaktadır (Memişoğlu 2023b:20-22). Nevşehir genelinde Ekim 2022 tarihi itibarıyla, Bakanlık turizm işletme belgeli 157, Bakanlık basit konaklamalı tesis 436, Bakanlık yatırım belgeli 18, toplamda ise 611 konaklama tesisi bulunmaktadır (Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2023). Bu tesislerden 20 tanesi Kozaklı ilçesinde olup termal hizmeti vermektedir ancak bu bölge Kayalık Kapadokya Bölgesi'nin dışarısında yer almaktadır. Bunun yanında il genelinde bulunan otellerden 23'ü 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Bununla birlikte toplam 14.316 oda ve 29.285 yatak sayısı bulunmaktadır. Bunlardan 1.779 oda ve 5.081 yatak Kozaklı'da bulunan termal tesislere aittir.

İstatistiklerin de gösterdiği gibi Kapadokya bölgesinde önemli bir konaklama kümelenmesi bulunmakta ve buna bağlı olarak güçlü bir altyapı da bulunmaktadır. Özellikle 2000'li yıllarda otel sayısının turist sayısına bağlı olarak hızla artması, İstanbul gibi şehirlerden gelen yatırımcılarla birlikte konaklama sektöründe kayda değer bir genişlemeyi beraberinde getirmiştir. Örneğin 2008 yılında Nevşehir'de bulunan toplam konaklama tesisi sayısı 236 iken 10 yılın sonunda bu sayı ikiye katlanarak 467'ye ulaşmıştır. Başlarda köy ve ilçelerde bulunan ailelerin ev pansiyonculuğu ile başlattığı bu süreç daha sonra kaya oyma ve taş otellerin ortaya çıkmasını hızlandırmış ve bu alan bölgede bulunan birçok aile için önemli bir ekonomik gelir kaynağı haline gelmiştir. Yerel sakinlerin çoğu evlerini, ahırlarını ve depo olarak kullandıkları mağaralarını otele çevirmiş, bu sayede turistler için günümüzde sahip olunan büyük bir konaklama kümesinin ortaya çıkmasına vesile olunmuştur.

Grafik 13. Oteller ve Benzer Konaklama Yerlerinde Sigortalı Çalıştırılan Kişi Sayısı (Nevşehir-2021 Yılı)



Kaynak: (SGK 2021)

SGK'nın 2021 yılına göre yayımladığı verilerde Nevşehir ilinde konaklama sektöründe sigortalı çalıştırılan kişi sayısı 3.588 olarak görülmektedir. Bunlardan 1.324'ü kadınlardan oluşuyorken 2.264'ü ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır (Grafik 13). İstatistiklerde görüldüğü üzere konaklama alt sektöründe istihdam erkek yoğunluklu olmaktadır. Bunda en belirleyici faktörlerden birisi çalışma saatlerinin değişkenliği ve çok erken ya da çok saatlere kadar devam ediyor olmasıdır.

Konaklama tesisi yöneticisiyle yapılan mülakatlarda bölgede insan kaynağının durumu ve temel nitelikler ve sorunlar sorulmuş, buna ilişkin önemli cevaplar alınmıştır. Katılımcılara göre bölgede kalifiye personel bulmak oldukça zor ancak başka birtakım sebeplerinde anlaşılması konunun çözümü için çok gereklidir. Mülakatta katılımcılara kalifiye eleman bulmada zorluklar yaşıyor musunuz? Çalışanlarınızda aradığınız temel nitelikler nelerdir? Soruları sorulmuş ve konaklama sektöründe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılar aşağıdaki gibi cevaplamıştır;

KOD 24.A: "Zor tabii ki. Hizmetler sektöründe çalışmak istemiyor gençler artık. Ya da bölgemizde durmak istemiyorlar. Küçük otellerin bütçesi ve vizyonu da kalifiye personel çalıştırmak için yetersiz. Personelde en büyük sıkıntı dil bilgileri olmaması. Bir de kolay yoldan zenginleşmek istiyor herkes. Biraz çile çekeyim, işi mutfağında öğreneyim ya da çıraklık yapayım anlayışı yok artık. Çalışanlarla işverenler arasında güven sorunu da var. İki taraftan kaynaklı sorunlarımız var. Yabancı dil bilen personel de var ancak küçük işletmelerin bu tür personeli ikame etmesi çok kolay değil. Daha çok iş yeri sahiplerinin yabancı dili oluyor ve müdahale edebiliyorlar. Bir diğer sorun ise İngilizce'nin yabancı dil olarak yeterli görülmesi. Çalışanlar ve işverenler tüm turistlerin İngilizce bilmesini bekliyorlar. Bu nedenle de diğer personelimiz diğer diller konusunda geliştirmiyor kendisini."

KOD 23.A: "Kalifiye personel bulmak oldukça zor ancak, personeli çalıştırmayı becerememe sorununu gidermek daha bir zor. İşletme sahiplerinin bu konuda kendilerini ve bakış açılarını geliştiremediklerini görüyoruz. Personel hem çok iyi dil konuşsun, iyi hizmet etsin ve eğitilmiş olsun istiyoruz hem de düşük maaşla çalıştırmak istiyoruz. Firmalar ve yöneticiler kurumsal ve profesyonel olamadığı için kalifiye personel çalışmak istemiyor ya da başka yerlere, şehirlere transfer oluyorlar. Özellikle konaklama ve yeme-içme sektöründe sezon döneminde ciddi bir personel sorunu yaşıyor."

Konaklama sektörü temsilcilerine yönelik yapılan saha araştırmalarında otellerin yaşadığı sıkıntıların en başında nitelikli personel yetersizliği konusu yer almaktadır. Yapılan görüşmelerde elde edilen bulgulara nitelikli personel yetersizliğinin önemli nedenleri arasında düşük yabancı dil bilgisi ve bireysel isteksizlik, konaklamada aile şirketlerinin fazla oluşu nedeniyle kurumsallaşamama sorunu ve otellerin küçük işletmelerden oluşması nedeniyle insan kaynağı departmanlarının olmayışı konuları gösterilmiştir.

Bölgede faaliyet gösteren akademik kuruluşların ilgili bölümünden akademisyenlerle yapılan görüşmelerde, bazı yapısal ve bölgenin iç dinamiklerine bağlı olarak turizm insan kaynağında bir kısım gerilemelerin yaşandığı aktarılmıştır. Mülakata katılan akademisyenler bölge üzerinde akademik makale yayımlamış, üç yıldan fazla süredir bölgede yaşayan kişilerden oluşmaktadır.

"Akademik Kuruluşlar" mülakatında ortaya çıkan "İnsan Kaynağı Mevcut Durumu" temasında "Üst Segment Turistler İçin Hizmet Kalitesi Yeterli Değil" alt kategorisinde hemen hemen bütün katılımcıların vermiş oldukları yanıtlarda, bölgede birkaç konaklama tesisi haricinde kaliteli hizmet verilemediği ifade edilmiştir. Devamında, bölge otellerinde Türkiye'nin sahil kesiminde yer alan konaklama tesislerine göre daha iyi hizmet verildiğinin de altı çizilmiş ancak henüz birçok konaklama tesisinin hizmet standardını sağlamaya yönelik bir strateji ya da çalışmaya sahip olmadığı belirtilmiştir. Buna bağlı olarak birçok tesisin işe alımlarda, kalite gözetmeksizin çok hızlı hareket etmek zorunda kaldıkları dile getirilmiştir.

"Sektörde Kronik Sorunlar" temasında bölgede faaliyet gösteren akademisyenlerle yapılan görüşmelerde çeşitli alt kategoriler oluşturulmuştur. Buna göre bölgede turizm sektöründe ve konaklama alt sektöründe belli başlı kronikleşmiş ya da değiştirilmesi daha çok dış faktörlere dayalı bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi I3.A Kodlu katılımcının ileri sürdüğü ve saha gözlemleriyle de tespit edilen sektörde çalışmak için bir eşik yani kalifikasyon gereğinin olmaması durumudur. Turizm sektörünün küresel anlamda da sorunu olarak kabul edilen bu durum, işe alımlarda çalışanların her hangi bir sertifika ya da diploma gerektirmeden çalışmalarının önünün açık olması ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle bölgede de yaygın olan aile işletmeleri ve küçük otellerin resepsiyon, karşılama, otel yöneticisi gibi pozisyonlarda çalıştırılanların herhangi bir eğitim şartı ile işe alınmadığı görülebilmektedir. Bu durum aynı zamanda konaklama sektöründe yaşanan insan kaynağı sorununun hızla çözülmesi maksadıyla işe alındıklarına ilişkin bir gösterge olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, işçi sorunu ile birçok konaklama işletmesinin insan kaynağı stratejisine sahip olmaması sorununun ilişkisi bulunduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin çok hızlı işe alım yapmaları ve seçici olmamaları gibi sebeplerden ötürü hizmet kalitesinin düştüğüne işaret edilmektedir. Bu durumun yaygın olması en azından kısa süreli eğitimlerle bu sınıftaki personelin belirli bir düzeye gelene kadar eğitim almaları bir çözüm olarak uygulanabilir.

KOD I3.A: "Bir diğer sorun ise turizm sektöründe çalışacaklarda bir vasfın aranmaması ile ilgilidir. Ya da bir diploma zorunluluğunun bulunmamasıdır. Örneğin bir otel ya da restoran hizmet vermek için ihtiyaç duyduğu personeli dışardan eğitimi olmayan kişilerden temin edebilme özgürlüğüne sahiptir. Zaten her şey dâhil sistemin de buna katkı sunması herhangi bir vasfı ihtiyacını zayıflatmıştır diyebiliriz. Örneğin her şey dâhil bir otelde çalışan personel ihtiyacı bulunmadığı için balık ayıklama gibi eğitim gerektiren bir beceriye sahip olmak zorunda değil ya da kokteyl hazırlama hakkında bilgiye sahip olmak zorunda değildir. Tesiste ihtiyaç duyulacak birçok bilgiye sahip olma zorunluluğu ortadan kalktığından vasıfsız birçok eleman işe alınıyor ve bu da turizm hizmet kalitesine olumsuz etkide bulunuyor. Örneğin bir seyahat acentesinde yabancı dil ihtiyacı İngilizce öğretmeninden karşılanabiliyor. İngilizce öğretmenliği mezunu bir kişiyi otel ve acenteler çalıştırarak ihtiyaçlarını giderebiliyorlar. Bu da turizm eğitimine olan ilgi ya da zorunluluğu zayıflatıyor ve kalifiye personel talebi ve arzına yönelik sisteme de zarar veriyor."

Konaklama sektöründe yönetici olarak çalışan bir katılımcı (KOD 23.A) ise insan kaynağına yönelik sorunlarla ilgili işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin de eksikliklerinden kaynaklandığı vurgusunu yapmıştır. Katılımcı, iyi dil bilen, iyi eğitilmiş ve hizmet konusunda tecrübeli olan bir personelin maaşının da yüksek olması doğaldır ancak bu kişinin çalışma şartlarının da buna göre iyi olması gerekmektedir diyerek durumu özetlemiştir.

Bunun yanında kalifiye personelin çalıştığı iş yerinde tatmin olması ve kendini mutlu hissetmesi çok önemlidir. Birçok aile otelinin bölgede bu koşulları sağlayamadığını görebiliriz diyerek bu konuya ilişkin başka önemli açıklamalar da yapmıştır. Örneğin sezonda özellikle bölgede ciddi eksiklikler yaşandığı ifade edilmiş ve genellikle kat görevlisi, ön büro personeli ya da resepsiyonist pozisyonlarında çalıştırılacak personel bulmanın zorlaştığına işaret edilmiştir. Ayrıca katılımcı bazı sorunların kronik ve çözülmesinin zor olduğunu aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir;

KOD 23.A: "Kat görevlisi pozisyonu genelde kadınların tercih ettiği iş alanlarıdır, ancak sosyo-kültürel bazı kabul edişler nedeniyle bölgede yaşayan kadınlar bu alanda çalışmayı tercih etmiyorlar ve bu da bir insan kaynağı sorununa sebep oluyor. Örneğin eşler genelde kadınları otelde çalışmaya uygun bulmadıkları için baskılıyorlar. Açıkçası genel olarak toplum içerisinde kadınların otellerde çalışması pek hoş karşılanmayabiliyor."

Bölgede konaklamanın insan kaynağının özellikleri bakımından talepleri sorulduğunda ise aşağıdaki gibi cevaplamıştır.

KOD 23.A: "... bölgemizde 4-5 yıldızlı otellerle butik ya da kaya otellerin özellikleri itibarıyla yaşadıkları insan kaynağı problemleri ve ihtiyaçları farklılaşabiliyor. Öncelikle kaya oteller genelde daha küçük oda sayısı ve kapasiteyle çalışan tesislerdir. Yıldızlı oteller ise dışardan gelen yatırımlarla ve büyük oda sayılarıyla farklılık arz etmektedirler. 4-5 yıldızlı oteller çalışan personel beklentisi bakımından özellikle bir lisans mezunu ya da ilgili okullardan mezun çalışanları istemektedirler. Eksik noktalarda bu çalışanların eğitilmesi ve desteklenmesi yoluyla bir insan kaynağı politikası izlemektedirler. Bu tip otellerde giyimine kuşamına önem veren, yabancı dili olan ve çözüm odaklı personel tercih edilmektedir. Daha çok aileler tarafından yönetilen kaya otellerde ise sabah operasyonlarını becerebilen, müşteri check out dediğimiz çıkış işlemlerini becerebilecek, çok iyi olmasa da biraz yabancı dil konuşabilen, faturalandırma ve blokaj yapabilecek insan kaynağını talep etmektedir. Gececi için de yine balon uçuşları olduğundan, gece çalışanlardan balonla uçacak ya da otel odası ya da hizmetle alakalı sorun yaşayan müşteri ile ilgilenebilecek, onları yönlendirebilecek, acil gelişebilecek sorunları giderebilecek ve çözüm üretebilecek, saat farkı sebebiyle farklı ülkelerden gelebilecek rezervasyon ve soruları idare edebilecek personel ihtiyacı bulunmaktadır. Açıkçası bölgede özellikle aile oteli olarak çalıştırılan butik otellerde çalışma saatleri, şartları ve koşulları müsait olmadığından ve kurumsallaşma süreci doğru işletilmediğinden önemli bir insan kaynağı sorunu yaşıyor. Bu nedenlerden ötürü bölgede yetişen personel daha kurumsal bir işletmeye ya da bu alanda iyi olan bir bölgeye gitmeyi tercih edebiliyor"

Aynı tema altında 10.A ve 12.A Kodlu katılımcıların işaret ettiği bir başka husus ise konaklama sektöründe diğer turizm alt sektörlerinde de olduğu gibi çalışma şartlarının ağır oluşunun önemli bir sorun teşkil etmesi durumudur. Katılımcılara göre, konaklama sektöründe gece vardiyalarının oluşu, özellikle bölgede yoğunluğun bayramlarda, yaz sezonu ve hafta sonlarında oluyor oluşu çalışma şartlarını zorlaştıran faktörlerden kabul edilmektedir. Bölgede bulunan tesislerin genelde küçük otellerden oluşması, az sayıda personelin çalışmasını beraberinde getirirken vardiya değişimlerinin daha seyrek gerçekleşmesine sebep olabilmektedir. Yine aile firmalarının fazla oluşu, bölgede kurumsallaşamama sorunuyla bağlantılı birtakım eksiklikleri ivmelendirdiğini ortaya koymaktadır (Kod 11.A, 14.A). Buna bağlı olarak, çalışma saatlerinin düzensiz olması ve iş tanımının gerektiği şekliyle yapılmıyor olması iş yükünün ve çalışma şartlarının zorlaşmasına sebep olmaktadır(Kod 10.A, 12.A). Katılımcılar, bu gibi sebeplerin turizm bölümlerinden mezun olan kişilerin sektör değiştirmesine ya da iş tatmini açısından zayıf hissetmesine temel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Mülakatta 11.A ve 14.A Kodlu katılımcılar, konaklama sektöründe yaşanan sıkıntılardan bir diğerinin işi bilen kalifiye personel yerine düşük ücretle işi bilmeyen ya da tecrübesiz personel alımı olarak değerlendirmişlerdir. Daha az maaş ya da düzensiz çalışma şartlarına kolay adapte olmaları sebebiyle tecrübesiz ya da göçmen çalıştırma yönetimini seçen işletmelerin kaliteli insan kaynağının küstürülmesine ve hatta bölgeden uzaklaşmasına sebep oldukları belirtilmiştir. Yine 11.A Kodlu katılımcı, sektörde ve bağlı alt sektörlerde işten çıkarmaların çok hızlı ve kolay yapılması, sektöre olan aidiyet hissini kırdığını vurgulayarak özellikle bölgede kriz dönemlerine ait kriz yönetimine yönelik stratejilerinin geliştirilmesinin elzem olduğu hususuna vurgu yapmıştır. Aynı mülakat ve tema altında gruplanan bir başka katılımcı (Kod 13.A) kurumsal ve bilinir firmalarda bir işçinin iş tatmininin arttığı ve buna bağlı olarak işten ayrılma süresinin ise uzadığını belirtmiştir. Bunun da, kurumsal ve marka değeri yüksek firmaların çalışanlar için daha güvenli ve istikrarlı kabul edilmelerinden ileri geldiği aktarılmıştır. Yine konaklama sektöründe kayıt dışılığın bölgenin insan kaynağı sorununu daha da derinleştirdiğini dile getirmiştir (Kod 12.A). Ayrıca yapılan mülakatlarda ve gözlemlerde bölgede, konaklama sektöründe personele yönelik düzenli bir eğitim politikası uygulayan otel sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu nedenle konaklama sektöründe personel eğitime yönelik program ve projelerin geliştirilmesinin önemi oldukça büyüktür. Özellikle mevcut personelin geliştirilmesi ve eğitilmesine yönelik çalışmaların kamu, özel sektör ve üniversite iş birliğiyle ele alınması önemli görülmektedir.

Yapılan mülakatlarda bölgedeki kalifiye personel sayısında artış olduğuna da işaret edilmiştir. Diğer taraftan önceden tecrübeli çalışanların son dönemlerde iş yeri sahibi olduğu ve bu boşluğun doldurulmasında zorluk yaşandığı da belirtilmiştir.

KOD 15.E: "Bölgede kalifiye personel bulunduran iş yeri sayısında artış var aslında. Yine de önceki çalışanlar ise işveren ya da iş sahibi oldular. Bu işverenlerin ve köyde büyüyen gençlerin turizm konusunda eğitilmesi gerekiyor çünkü işleri onlar devralıyorlar yavaş yavaş. Ancak kasabamızda çok fazla tesis olmasına rağmen ara eleman yetiştirebilecek tesis ya da eğitim merkezimiz yeterince bulunmuyor. Mevcut personelin zorunlu sertifika sahibi olması gerekiyor ve buna yönelik bir eğitim modeli oluşturulması lazım."

Yine mevcut personelin eğitilmesinin ve sertifika sahibi olmasının da gerekli olduğu görüşleri paylaşılmıştır. Daha önce işçi olup yönetici olanların yöneticilik, insan kaynağı ve işletmecilik eğitimleri almasının önemi birçok defa vurgulanmıştır. Ayrıca köyde yaşayan gençlerin de turizme entegre edilmeleri için eğitilmeleri ve isteklendirilmelerinin de istihdama katkı sunacağı önerilen görüşler arasındadır.

Konaklama sektörüne yönelik 13 yöneticiyle mülakat gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilen mülakatlarda Kapadokya Bölgesinde konaklama sektöründe çalışanlardan ne tür becerilerin beklendiği ve mevcut durumda çalışanların bu beklentileri karşılayıp karşılamadığı sorulmuştur. Yapılan görüşmelerde özellikle bazı temel hususlar konaklama sektörü yöneticilerinin çalışanlarından beklentilerinin oldukça önemli olduğu alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi kişiler arası iletişim becerisi ve müşteri ilişkileri becerisidir. Ayrıca bu becerilerin var olabilmesi için olmazsa olmaz olan yabancı dil yeteneği de en çok önemsenen konular arasında yer almıştır. Ancak bölgede tesislerde çalışanların dil konusunda istenilen seviyede olamadıkları görüşü ağır basmaktadır. Yine dil bilmesi durumunda da ikili ilişkiler, müşteri ilişkiler gibi sosyal beceri gerektiren konularda personelin eğitilmiş olmasını beklemektedirler.

Aynı yöneticiler genel olarak hâlihazırda çalışan personelinin müşteri ilişkileri ve yabancı dil bilgisi konusunda bekleneni veremediklerini düşünmektedirler.

Ancak yapılan gözlemler ve saha çalışmalarında bu durumun tesisten tesise değişebildiği yönündedir. Bununla birlikte kurumsallaşma süreçlerini sağlıklı yürütebilen ve eğitim hususlarında hassas olan bazı tesislerin çalışanlarının yukarıda belirtilen konularda istenilen seviyede oldukları belirtilmiştir. Yine yapılan görüşmelerde özellikle küçük otellerde az sayıda personel çalışması sebebiyle eğitim konusunda yeterince istekli olmadıkları anlaşılmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi az sayıda personele eğitim verme maliyeti, eğitim ihtiyacının olmadığı düşünülmesi ve gerekli önemin verilmemesi olarak sıralanabilir. Dolayısı ile birden fazla tesisin birlikte eğitim organizasyonunun daha mantıklı ve yapılabilir olduğu anlaşılmaktadır. Personelin iş yerine bağımlılığının düşük seviyede olması işten ayrılma eğilimini artırdığı belirtilmiş ve bölgede ise personelin iş yerine aidiyet hissetme eğiliminin oldukça zayıf olduğu da belirtilmiştir. Yine personelin bölge ile ilgili genel kültür seviyelerinin oldukça düşük olduğu ve birçok müze ve ören yerini dahi bilmedikleri aktarılmıştır. Bu soruna rağmen, bu soruna yönelik bir uygulama ya da faaliyet gerçekleştiren otelin ise neredeyse hiç bulunmadığı görülmektedir.

5.2.2. Yiyecek İçecek Sektöründe İnsan Kaynağı Mevcut Durumu

Yiyecek içecek sektörü Kapadokya bölgesinde turizm değer zincirinin en önemli halkalarından biridir (Memişoğlu 2023b:52). 2020 yılına göre Türkiye genelinde turizm sektöründe yiyecek ve içecek hizmeti çalışan sayılarının sektör içindeki dağılımı dikkate alındığında, en fazla çalışanın 625 bin kişiyle yeme-içme sektöründe olduğu görülmektedir. Bu nedenle de sektörün insan kaynağı kısmında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte hizmetler sektörüyle beraber yeme-içme sektöründe çalışanların performanslarının ölçülmesinin soyut kavramlarla ilişkili olması, sektördeki mevcut sorunların daha iyi anlaşılmasının önünde bir engel oluşturmaktadır. Örneğin performans ölçümünde kullanılan değişkenler arasında müşteri memnuniyeti, işçi memnuniyeti ve müşteri şikâyetleri gibi güvenli ve kesin bilginin elde edilmesini zorlaştıran soyut alanlar mevcuttur. Bu değişkenlerin tam olarak anlaşılması ve genele yayılması zor olmakla birlikte çözümlerin sunulması hususunda da belirsizlik ortaya çıkabilmektedir. Ek olarak, devamlı değişen talep ve ihtiyaçlar da sektördeki insan kaynağı sorunlarına kökten ya da uzun soluklu bir çözüm üretmeyi epey zorlaştırmaktadır (Albattat vd. 2013:1). Bunu takip eden bir diğer önemli husus ise, iş yerinin istikrarlı olması ve karlılığını devam ettirmesidir. Bunu yapabilen işletmelerin personeli memnun etme noktasında daha istekli olduğu görülmektedir. Organizasyonel başarısı ya da liderliği güçlü olan işletmelerin insan kaynağı konusunda daha az sorun yaşadıkları ya da yaşanan sorunlara çözüm üretebilme kabiliyetlerini geliştirebildikleri de belirtilmektedir (Albattat vd. 2013).

Kapadokya bölgesinde yeme-içme sektörünün en önemli sorunlarından biri aslında dünya genelinde de tecrübe edilen yüksek iş gücü devir hızıdır (Bradley vd., 2017; Organization, 2010; Yeşiltaş, Öztürk, ve Hemmington, 2010). Bunun altında yatan sebeplerin daha iyi anlaşılması amacıyla bölgede sektör temsilcileriyle çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ve elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkan birçok sorunun ulusal ve uluslararası farklı destinasyonlarda da benzer olduğu görülmektedir.

Genel olarak bu sorunlar; liderlik ve yöneticilik alanlarındaki yetersizlik, düşük maaş, zor çalışma koşulları, genç nüfus artışıdaki düşüş, zayıf marka değeri, sektördeki dalgalanmalar, kısa sezon, müşteri hizmetlerindeki artan çeşitlilik, kurumsallaşamama olarak aktarılmaktadır (Albattat vd., 2013; Bradley vd., 2017; Glup vd.; Yeşiltaş vd., 2010).

Konaklama sektöründe de olduğu gibi yeme-içme sektöründe de insan kaynağı sorununu beseleyen en önemli etkenlerden biri çalışma şartlarının zor olması olmasıdır. ILO raporunda yer alan düzensiz çalışma saatleri ve hafta sonu ve resmi tatil günlerinde de çalışma ihtiyacı gibi şartlar, bu sektörde çalışan personel için oldukça zorlayıcı olmaktadır. Özellikle çocuklu aile sahibi kadınların bu sektörde istihdamı tercih noktasında çalışma koşullarının belirleyici olduğu belirtilmektedir (ILO, 2010). Yine yarı zamanlı çalışma oranlarının yüksek olması da bu sektörde çalışanların, çalıştıkları iş yeri ya da pozisyonu daha çok geçici bir meslek olarak görmelerine sebep olabilmektedir.

Bölgede faaliyet gösteren restoran müdürleri ve yöneticileriyle insan kaynağı sorunları ve beklenen nitelikler hakkında mülakat yapılmış ve en fazla niteliksiz personel konusuna değinildiği görülmüştür. Mülakat yapılan katılımcılar niteliksiz personel, yabancı dil eksikliği, personelin uzun mesai saatlerine karşı hazır olmaması ve sektöre güvenmemeleri gibi sorunların kronikleştiğini belirtmişlerdir. Bölgedeki restoranlar, zincir restoranlar gibi devamlı eğitim ve personel geliştirme faaliyetleri yapamadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle günü kurtarmaya yönelik, daha önce tecrübesi ve eğitimi bulunmayan kişileri işe alarak kendileri iş başında yetiştirmeye çalıştıklarını iletmışlerdir. Bu şekilde istihdam edilen birçok personelin ise restoranda çalışmanın geçici bir iş olarak görmelerini beraberinde getirdiğini söylemişlerdir (KOD 24 A).

Kapadokya'da insan kaynağı önündeki gelişmeyi engelleyen temel sebeplere ilişkin bazı görüşler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

KOD 10.A: "...bölgede süreklilik arz eden bir personel politikası bulunmamaktadır. Birçok işletme, otel ve restoran sezon yoğunlaşınca personel arayışına gidiyor, sezon bitince ise personelini kolaylıkla işten çıkarabiliyor. Bu da personelin o iş yerine sadakatine ciddi zarar veriyor. Buna benzer strateji izleyen hemen hemen tüm restoran ve oteller yabancı işçi ya da ucuz işçi bulma eğiliminde oluyorlar. Daha kolay işten çıkarabilmenin kolay ve sorumluluğun az olduğu bu yöntem sayesinde yoğun sezonu atlatabilmektedirler. Ancak bunu yapan birçok işletmede hizmet kalitesi oldukça gerilemektedir. Bu durum bölge geneline de bu şekilde yayılması sebebiyle bölgemizde hizmet kalitesi oldukça düşüktür."

KOD 23.A: "Bölgede kalifiye personel bulmak oldukça zor, ancak personel çalıştırma konusunda yaşanan eksiklik bu sorunun en önemli sebeplerinden. İşletme sahiplerinin bu konuda kendilerini ve bakış açılarını geliştiremediklerini görüyoruz. Personel hem çok iyi dil konuşsun, iyi hizmet etsin ve iyi eğitilmiş olsun istiyoruz hem de düşük maaşla çalıştırmak istiyoruz. Firmalar ve yöneticiler kurumsal ve profesyonel olamadığı için kalifiye personel bölgemizde çalışmak istemiyor ve genelde Antalya gibi başka yerlere şehirlere transfer oluyorlar."

Yapılan görüşmelerde turizm eğitimi alan özellikle 20-30 yaş arası gençlerin kıyı bölgelerine gitmelerinin kurumsal bir firmada çalışma kaygısından çok, sahil turizminin daha çekici gelmesi, otellerin büyük olmaları sebebiyle konaklama imkânının olması gibi sebeplere bağlanmaktadır.

KOD 11.A: "Sektörün sağlıklı bir insan kaynağı politikası bulunmuyor. İş bilenlere yani profesyonellere iş verilmiyor ve düşük ücretlerle işçi çalıştırıldığı için liyakat sorunu yaşanıyor. Buna ilave olarak, kriz yönetiminde ciddi sorunlar yaşanıyor. Pandemi örneğinde olduğu gibi kriz dönemlerinde işten çıkışlar çok kontrolsüz ve hızlı oluyor. Bölgede hızlı personel sirkülasyonu ve iş bilmezlik turistlere doğrudan yansıtılıyor. İşletmelerin aile şirketi olmaları profesyonel ve kurumsallaşma da sorunlara sebep oluyor. Bölgede sektörün çalışanlara yaklaşımı da doğru olmadığından personel burada durmak istemiyor."

KOD 14.A: "İnsan kaynakları gelişiminin önündeki en temel sorun personele hak ettiği ücret ve hakların verilmemesidir. Bazı işletmeler personelini uzun saatler çalıştırmasına rağmen düşük ücret ödemektedirler. Personelin kendini geliştirmesi için eğitim imkânları vs. sunulamamaktadır. Bir önceki soruda bahsettiğim gibi işletmelerin insan kaynakları konusunda politikası olmalı ya işletme içinde bir departman oluşturulmalı ya da dışardan hizmet alınmalıdır. Kalifiye personel çalıştırmanın onlara kazandıracakları konusunda bilinçlenmelidir."

KOD 12.A: "Bölgedeki kayıt dışılık bunun sebeplerinden birisidir. Sigortasız işçi çalıştırmak, işçinin hakkının verilmemesi, tecrübeli personel yerine ucuza personel çalıştırma tercihleri, Afgan, Suriyeli çalıştırma tercihi, satış ve elde edilen gelirlerden vergi alınmaması, bir sürü acente varken lisanssız acentelerin satış yapması gibi sorunlar kronikleşmiştir. İşverenlerin turizm insan kaynağını ürkütmesi ve gelişmesi önünde engel teşkil etmesi söz konusudur. Hakları verilmeyen gençler, olumsuz muamele ve çalışma koşullarıyla karşılaşan gençler ya sektör değiştiriyor ya da göçüyor. Örneğin bir işçinin çalışma saatlerinin belli olmaması, alacağı ücretin, sigorta priminin garanti altına alınmaması, işçi her işi yapar mantığıyla aşırı iş yüklenmesi ve işçiye bakış açısı nedeniyle insan kaynağı sorunu bölgede daha da derinleşmiştir. Ayrıca insan kaynağı açısından bu bölgede yaşamayan, dışardan gelen öğrenciler göçme eğiliminde ya da başka yerde çalışma eğilimindedir. Bu nedenle insan kaynağının bölge insanında yetiştirilmesi çok önemlidir. Öz kaynağı korumak ve beslemek önemli bu açıdan. Bir diğer temel husus ise Z kuşağı meselesidir. Şuan eğitim gören gençlerde genel olarak bir sabırsızlık, rahat işte çalışma, fedakârlık yapmadan yükselme gibi bir anlayış bulunduğunu gözlemliyoruz."

Kârlılığını koruyabilen ve kurumsallaşmış iş yerleri olmakla birlikte bölgede birçok restoran ve kafenin aile işletmesi olarak faaliyet gösterdiği göze çarpmaktadır. Bu nedenle işletmelerinin çoğunda güçlü bir personel politikası ya da ajandası bulunmadığı anlaşılmaktadır. Restorancılıkta personelden beklenti ya da ihtiyacınız olan çalışan modeli nedir diye sorulduğunda genel olarak konaklama sektörüyle benzeşmektedir. Buna göre yeme-içme sektöründe personelden beklenen; Türk misafirperverliğini biliyor olması, araştırmacı, yeme-içme sektörüne hâkim, misafir ilişkileri yönetimine hâkim, en az 1 yabancı dil biliyor olması, gelişime açık, esnek çalışma yeteneğine sahip olması, güler yüzlü ve dinamik olması, hijyene ve günlük bakımına dikkat ediyor olması olarak özetlenebilir.

Yukarıda bahsedilen alanlarda eğitimli ve hassas olan personelin bölgede ön plana çıktığı ve çalıştığı işletmeye oldukça önemli bir kıymet kattığı da belirtilen hususlar arasındandır. Bu nedenle bölgede kalifiye personel yetiştirilmesi ve mevcut personelin iş yeri sadakatinin sağlanmasına yönelik bir personel politikasının bölgede yaygınlaştırılması oldukça önemli görülmektedir.

5.2.3. Tur Operatörleri ve Seyahat Acentelerinde İnsan Kaynağı Mevcut Durumu

Seyahat acenteleri ve tur operatörleri turizm değer zincirinde turist ile ilk muhatap olan ve turist üzerinde ilk etkiyi bırakan alt sektördür denilebilir (Memişoğlu 2023b:37). Acentelerin turist ile diyalogu başlatan, sürdüren ve bölgeyle turist arasında bağ kuran önemli bir rolü bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi diyalogun, organizasyon yeteneğinin ve müşteri ilişkilerinin oldukça önemli olduğu bir alandır. Bu alt sektörde, konaklama ve yeme-içme sektörüne göre daha az personel çalıştırılıyor olsa da kalifiye personel anlamında yaşanan ihtiyaç daha stratejik ve gereklidir.

Bölgede 32 seyahat acente yetkilisi ve tur operatörüyle yapılan ankette bu alt sektörde çalışan personelden beklenen beceriler sorulmuştur. Farklı başlıklarda sorulan becerilere ilişkin aşağıdaki gibi cevaplandırılmıştır.

"Kapadokya'da sektörünüzde çalışan insan kaynağına ilişkin Kişiler arası iletişim becerisi sizce ne kadar önemlidir sorusuna?" katılımcıların %65,6'sı "çok önemlidir" derken %31,3 'ü "önemlidir" demiştir. Yaklaşık %3'lük bir kısım da "önemsiz" demiştir. "Kapadokya'da sektörünüzde çalışan insan kaynağına ilişkin müşteri ilişkileri becerisi sizce ne kadar önemlidir?" sorusuna ise katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%81,3'ü) "çok önemlidir" demiştir. %15,6'sı ise "önemli" gördüğünü belirtmiştir. Yabancı dil konusunun ne derece önemli olduğu sorulduğunda ise %65,6 "çok önemli" derken %31,7'si "önemlidir" demiştir. İş görme kabiliyetinin önemi sorulduğunda ise %56,3'lük oranda "çok önemli" cevabı gelirken %37,5 oranında "önemlidir" yanıtı gelmiştir. "Önemsiz" ve "ne önemli ne önemsiz" diyenlerin sayısı ise düşük olmuştur (%6,2). Beklenti olarak seyahat acentelerindeki personelin müşteri ilişkileri konusundaki tecrübesi ve yeteneğiyle birlikte yabancı dil bilgisine olan hâkimiyetinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Analiz kapsamında bölgede bulunan 32 seyahat acentesi ve tur operatörü temsilcisine yönelik gerçekleştirilen ankette seyahat acenteleri ve tur operatörlerinde insan kaynağının mevcut durumu ve talepleri alınmıştır. Yapılan anketlerde yabancı dil konusunda yeterlilikleri sorulduğunda İngilizce'nin bölgede çalışan acenteler tarafından en hâkim olunan dil olduğu anlaşılmaktadır. İngilizce'yi ne derece bildiklerin sorulduğundan 15 kişinin çok iyi bildiği ve 8 kişinin ise iyi bildiği görülmektedir. Bununla birlikte aynı soruya cevap veren katılımcılardan 4'ü yeterli seviyede biliyorum derken 4 kişi ise bu dili bilmiyorum cevabını vermiştir. 1 kişi ise bu dili hiç bilmiyorum cevabı vermiştir.

İngilizce'nin yanında diğer diller sorulduğunda Fransızca ve İspanyolca bilenlerin oranı biraz yüksekken bu dilleri ve diğer dilleri bilen kişilerin de sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde diğer diller sorulduğunda İngilizce'nin yeterli geldiğini ve çoğu zaman mail ve telefon üzerinden yazışmalarla anlaşıldığından "Google Translate" gibi uygulamaların da varlığının hem turistler hem de acenteciler açısından katkı sunduğu belirtilmiştir. Aynı katılımcılara iş yerlerine mesleki ve teknik eğitim hizmeti veren bir kuruluşun olup olmadığı sorulduğunda katılımcılardan sadece 4 tanesi bir destek aldıklarını belirtmiştir. Geriye kalan 28 acentenin herhangi bir teknik ya da mesleki destek almadıkları anlaşılmaktadır.

Bu alt sektörde hâlihazırda çalışan personelin becerileri açısından değerlendirilmesi yapıldığında kişiler arası iletişim becerileri için %40,6'sı "ne yeterli ne yetersiz" cevabını verirken %25'i ise "yetersiz" cevabını vermiştir. %6,3'ü ise "oldukça yetersiz" demiştir. %18,8'i oldukça yeterli derken, %9,4'ü yeterli cevabını vermiştir.

Mevcut insan kaynağının müşteri ilişkileri becerileri sorulduğunda %34,4'ü "ne yeterli ne yetersiz", %15,6'sı "yetersiz", %6,3'ü "oldukça yetersiz" cevaplarını vermişlerdir. Mevcut çalışanların müşteri ilişkileri becerileri "yeterli" diyenlerin oranı %25 iken "oldukça yeterli" diyenlerin oranı %18,8 olarak gerçekleşmiştir.

Sektörün tüm alt sektörlerinde oldukça önemli kabul edilen yabancı dil konusunda mevcut personelin yeterliliği sorulduğunda ise %34,4'ü "ne yeterli ne de yetersiz", %18,8'i ise "yetersiz" cevabını vermiştir. "Oldukça yeterli" diyenlerin oranı %21,9'da kalırken "yeterli" diyenlerin oranı ise %18,8 olmuştur.

Acente ve tur operatörlerine çalışan personelin teknolojiyi kullanma becerisi sorulduğunda ise %31,3'ü "yeterli", %15,6'sı "oldukça yeterli" cevaplarını vermişlerdir. "Ne yeterli ne yetersiz" diyenlerin oranı ise %28,1'de kalmıştır. Yine "yetersiz" diyenlerin oranı %18,8 iken "oldukça yetersiz" diyenlerin oranı ise %6,3 olarak görülmektedir. Sektörde özellikle bilgisayar, telefon ve bunlara bağlı sosyal medya platformlarının kullanımının bir hayli önem kazandığı görülmektedir. Yapılan mülakatlarda da sosyal medya platformlarının doğru kullanımı önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu nedenle seyahat acentesi ve tur operatörlerinde, genç girişimcilerin varlığı yeni sistem ve teknolojilere adapte olunması açısından önemsenmektedir. Personelin girişimcilik becerisi sorulduğunda ise %31,3'ü "ne yeterli ne de yetersiz" derken %21,9'u "yetersiz" cevabı vermiştir. %6,3'ü ise "oldukça yetersiz" demıştır. Aynı soruya cevap verenlerden %25'i "yeterli" derken %15,6'sı "oldukça yeterli" cevaplarını vermişlerdir. Personelin iş görme kabiliyeti sorulduğunda %37,5 oranında "ne yeterli ne de yetersiz" derken %25'i "oldukça yeterli" demıştır. Bununla birlikte katılımcıların %18,8'i "yeterli" cevabını vermişlerdir. %12,5'i "yetersiz" derken %6,3'ü "oldukça yetersiz" cevaplarını vermişlerdir. Bununla birlikte insan kaynağının yetiştirilmesi ve tecrübe kazanabilmesi için önemli bir süreç olan staj konusunda ise acente ve tur operatörlerinin yetersiz kaldıkları görülmektedir. İşyerinizde stajyer çalıştırıyor musunuz sorusuna %75'inin "hayır" cevabı vermesi turizm alt sektörü olarak seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin üzerine eğilmesi gereken bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

Seyahat acentesi temsilcileriyle yapılan mülakatlarda kalifiye personel bulmada yaşanan sıkıntılara değinilmiş ve özellikle yabancı dil eksikliği sorunu dile getirilmiştir. Bu hususta eğitimin eksikliği ile birlikte bireysel anlamda kişilerin de çalışmaya ve kendilerini geliştirmeye istekli olmamaları konularına işaret edilmiştir.

Tur operatörü ve seyahat acentesi sorumlularıyla mülakatlar da yapılarak hizmet kalitesi ve insan kaynaklarında beklentiler değerlendirilmiştir. Bölgede eleman bulma noktasında yaşanan temel sıkıntılar paylaşılmış ve beklentiler aktarılmıştır. Genel olarak, bölgede aile firmalarının ve küçük işletmelerin kurumsallaşamama ve buna bağlı olarak insan kaynağı departmanlarının bulunmamasının önemli sorun teşkil ettiğine işaret edildiği görülmüştür.

KOD 4.E: "Sektörde çalışacak personelin yabancı dil bilmesi çok önemli. Özellikle Rusça gibi yeni müşteri profili ile iletişim kurabilecek dillerin konuşulması bir artı. Misafir ilişkilerinin iyi olması, güler yüzlü olması da beklenen özelliklerden. Bunun yanında sektörde çalışan her bir personelin kişisel bakımının iyi olması, insanlarla iletişim şeklinin güçlü olması bölge imajına da oldukça önemli katkı yapıyor. Aksi durumda turistlerin kafasında olumsuz ve eksik bir bölge imajı oluşabiliyor. Buna bağlı olarak gelen turistin firmalara karşı daha gayri ciddi, daha üstten bakan bir tavır takınmasına sebep olabiliyor. Personelin eğitilmiş olması turistin bize bakış açısını da etkilediğini düşünüyorum."

Bir başka mülakat sorusunda ise "Kapadokya'da insan kaynaklarının gelişimi önündeki temel engeller sizce nelerdir? Bu engellerin giderilmesi için neler yapılmasını önerirsiniz?" sorusuna verilen bazı cevaplar aşağıda paylaşılmıştır;

KOD 2.A: "Evet yaşıyoruz. Ofis çalışanlarının İngilizceleri çok zayıf mesela. Üniversite mezunlarını çalıştıramıyoruz çünkü piyasayı tanımıyorlar ve deneyimsiz. Üniversite mezunu olmayanlar ise alaylı oluyorlar ve piyasayı biliyorlar ama uzmanlaşmayı beceremiyorlar."

KOD 5.A: "Eğitim sorunu temel sebep. Öğrenci kalitesi düşük. Nüfus da yeterli değil bir yerde. Göreme'de ikamet eden kişiler genelde kendi işi (otel, acente, balon vs.) ile ilgileniyor ve işi bulmak zor oluyor. Önceden bu köylerde ve ilçelerde yaşayan insanlar istihdam sıkıntısını gideriyordu ancak şimdi herkes iş yeri sahibi oldu ve uzaktan taşıma yoluyla personel getiriyoruz."

KOD 6.A: "Dil bilgisi çok önemli, bu büyük sorun. İkili ilişki konusunda sorun yaşıyoruz, personel müşterilerle ilişkiyi sağlıklı kuramıyor. Müşteri ilişkisi sorunlu açıkçası. Sadece otel, restoran ve acentelerdeki personel değil balonlara götüren-transferi sağlayan- şoförler ile ilgili eğitim verilmesi lazım. Hizmetler sektörü çok yönlü düşünülmeli ve turistin irtibat kurduğu tüm çalışanların eğitilmesi çok önemli. Bu çalışanlarla iletişim sorunu yaşıyoruz. Müşterilere gerektiği gibi davranmıyorlar."

KOD 7.E: "En büyük sıkıntılarımızdan birisi kalifiye personel sorunudur. İyi derecede dil hâkimiyeti çok önemli. Herhangi bir dil olabilir ama İngilizce en önemlisi. Diğer alanlar çok önemli değil. Sosyal zekâ, iletişim, sayısal becerisi olan muhasebe konularında da eğitilmeleri katkı sunabilir."

KOD 9.E: "Eğitim eksikliği var. Eğitim sisteminden mi yoksa gençlerin isteksizliğinden mi tam olarak anlayamıyoruz ancak personel sorunu ciddi boyutlara ulaştı. Gençler masabaşı işlere hevesliler ama kimse işi mutfağında öğrenmeden müdür olamaz. Fakat böyle bir algı oluşmuş."

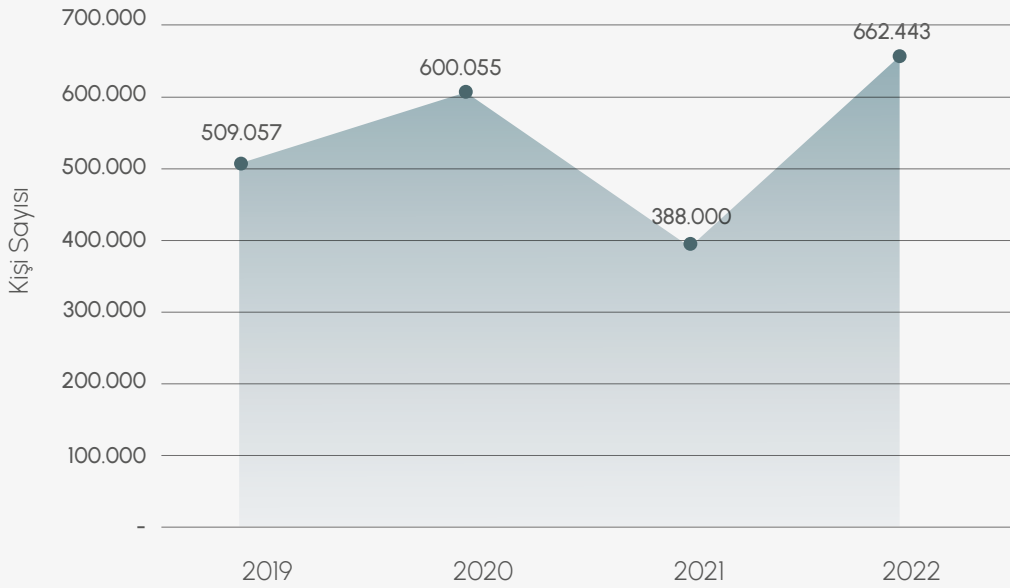
Analiz çerçevesinde yapılan görüşmelerde bölgedeki seyahat acenteleri genel olarak balon turları, bölgeye özel ve Türkiye'yi de kapsayan paket turlar, transfer hizmetleri, otel satışı, Türk Gecesi gibi çeşitli aktiviteler, atv turu, jeepli safari ve bisiklet turları düzenlemektedir. Bununla birlikte düğün, özel gün ve parti organizasyonları yapan çeşitli acenteler de bulunmaktadır.

5.2.4. Sıcak Hava Balonculuk Faaliyetlerinin İnsan Kaynağı Mevcut Durumu

Sıcak hava balonculuğu yasal olarak 1991 yılında kurulan firma ile birlikte başlamıştır. 2000'li yılların başında önemli bir turistik etkinlik halini alan bölgenin en önemli aktivitelerinden birisi olmuştur (Eylem Planı 2021; Gürsel 2017). Bölgede 30 balon işletmesi ve 370 sıcak hava balonu bulunmaktadır. Buna mukabil 419 balon pilotu yer almaktadır. Hava durumunun elverişli olması durumunda ise günde ortalama 100-150 balon uçuşu gerçekleştirilebilmektedir. Günlük iki ayrı zaman dilimine ayrılan uçuşların sabah saatinde gerçekleşen uçuşunda 100, öğlen veya öğleden sonra gerçekleşen uçuşunda ise 50 balon olacak şekilde uçuş izni verilebilmektedir.

Sezona bağlı olarak doluluk oranları ve bilet satış fiyatları ise değişmektedir. 2019 yılına göre Göreme Açık Hava Müzesi ve Çavuşin bölgesinde uçuş yapan balonlara binen yolcu sayısının yaklaşık 509.057 kişi olmuştur. 2020 yılında ise 600.055 ziyaretçi balonla uçuş yapmıştır (Grafik 14). 2022 yılında ise toplam 662.443 yolcunun uçuş yaptığı açıklanmıştır. Ayrıca Çat beldesinde 2022 yılı içerisinde 131 gün balon uçuşu gerçekleştirilmiş ve 5.174 yolcu uçmuştur (Kapadokya Üniversitesi, 2022). Bölge insan kaynağı son yıllarda uçuşa başlayan Çat bölgesine de destek olmaya başlamıştır. Burada balon uçuşlarının artması durumunda insan kaynağının bölünmesinin söz konusu olduğu da değerlendirilmektedir.

Grafik 14. Göreme Balon Uçuşları 2019-2022 Dönemi Uçan Yolcu Sayıları



Kaynak: Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2023

Balon satışı yapan işletmelerden bazıları sadece balon satış ofisi olarak çalışırken birçok seyahat acentesi, otel ve işletmenin de balon turu satışı yaptığı bilinmektedir (Gürsel, 2017). Bununla birlikte farklı satış kanalları olması sebebiyle sıcak hava balon sektörü birçok alanla iç içe geçmiş bulunmaktadır (Memişoğlu 2023b:44). Dolayısıyla bu alt sektöre ait insan kaynağı analizinin de diğer alt sektörlerle birbirine oldukça bağlantılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Önceki yıllarda yapılan saha çalışmalarında ortaya çıkan mevcut durumun hâlihazırdaki mevcut durumla benzeştiği görülmüştür. Analiz kapsamında yapılan mülakatlarda balon firmalarında çalışanların üç farklı grupta değerlendirildiği görülmektedir. Bu gruplardan biri olan yer ekibinin en fazla sayıyı oluşturmaktadır. Toplam çalışanların %50'sinden fazlasını yer ekibi oluşturduğu söylenebilir. Bunu %20-30 civarında pilot sayısı izlemektedir. Ofiste çalışan ve daha çok acente rolünde müşteri organizasyonu ile ilgilenenler ise birkaç kişiden oluşmaktadır. Bu sayılar firmaların hacimlerine göre değişebilmektedir. Ancak oranlar genel olarak aynıdır.

Yer ekibi genel olarak yarı zamanlı çalışan kalifiye olmayan personel sınıfındadır. Bunlar araç şoförleri, balon hazırlayan ekip ve diğer yardımcı personelden oluşmaktadır. Yarı zamanlı çalışma sistemi sebebiyle boş vakitlerinde bu personelin başka işlerde çalışabilme imkânının oluşmasının çalışma isteğini artırdığı bildirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde sahada yer hizmeti olarak çalışan personelin sabah 4:00-8:00 saatleri arasında çalıştığı ve diğer saatlerde serbest bırakıldığı belirtilmektedir. Bu personelin mesai saatleri dışında ikinci bir işte çalışabildiği belirtilmiştir. Yine sıcak hava balonculuğu hava koşullarına göre izne tabi olduğundan yılın her günü faaliyet göstermemektedir. Örneğin 2021-2022 yılları arasında uçulan gün sayısı 233 olmuştur. Bu nedenle bu sektörde çalışan personel diğer alt sektörlerle göre daha esnek olabilmektedir.

Yine bölgede önemli bir meslek haline gelen balon pilotluğu oldukça yaygınlaşmıştır. Balon pilotu olmak için Sivil Havacılık Kurumu'nun gerçekleştirdiği sınava girerek BPL uçuş belgesine sahip olmak zorunluluğu bulunmaktadır. Hâlihazırda Nevşehir'de 5 sıcak hava balon pilotluğu lisansı veren kuruluş bulunmaktadır. Türkiye genelinde toplamda 370 sıcak hava balonu ve 529 pilot bulunmaktadır (SHGM 2021). Ülke genelinde 2021 yılında 6 balon pilotu sınavı yapılmış ve toplamda 526 adet balon pilotuna lisans verilmiştir. Kapadokya Bölgesinde 2022 yılı itibarıyla 419 balon pilotu bulunmaktadır.

5.2.5. Turistik Yerlerin (Müze, Ören Yerleri, Zanaat Ve Satış Alanları) İnsan Kaynağı Mevcut Durumu

Kapadokya Bölgesi bir kültür destinasyonu olarak çok yönlü ve turistik ürün açısından zengin kabul edilebilecek bir destinasyondur. Bölgeyi ziyaret eden turistler ziyaret öncesinde ya da ziyaret anında birçok farklı tecrübeyi yaşayabilmekte ve deneyimleme imkânı bulmaktadır. Turistik yerler;

- Açık hava müzeleri,
- Yer altı şehirleri,
- Kiliseler,
- Vadiler ve ören yerleri,
- Hediyelik eşya satış ve üretim noktaları,
- Çanak ve çömlek üretim ve satış yerleri,
- Halı ve kilimciler,
- Kuyum malzemeleri ve değerli taş üretim ve satış merkezleri,
- Şarap ve bölgesel yiyecek üretim ve deneme yerleri
- Diğer el sanatları üretim ve satış alanları bunlardan birkaçını oluşturmaktadır.

Tüm bu turistik merkez ve alanlarda önemli bir insan kaynağı varlığı da bulunmaktadır. Bakanlık tarafından kontrol edilen müzeler, özel müzeler ve sergi alanlarıyla birlikte bölgede özelliklerine ve zanaat alanlarına göre kümelenmiş birçok işletme yer almaktadır.

Nevşehir ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı 4'ü özel olmak üzere 12 müze ve ören yeri bulunmaktadır. Özel müzelerde sorumlu müdür, seramik ve çanak üreticisi, satış sorumluları çalışmaktadır. Ayrıca özel müzelerde aile bireylerinin de çalıştığı gözlemlenmiştir. Bu müzelerde daha çok çömlek ve seramik imalatı yapan ustalara yönelik bir talep olduğu belirtilmiştir.

Bakanlığa bağlı müze ve ören yerlerinde ise arkeolog, sanat tarihçisi gibi uzman personel bulundurulmaktadır. Kadrolu personelin yanında ihtiyaca göre sözleşmeli personelin de görev yaptığı bildirilmiştir. Özel müze sorumlularıyla yapılan mülakatlarda seramik ve çömlek işçiliğinde uzmanlaşmış kişiler bulmakta zorlanıldığı belirtilmiştir. Bu alanda bir açık olduğu ve ihtiyaç duyulan kalifiye insan kaynağının çok zor yetiştiği vurgulanmıştır.

Halicilik, çanak çömlek üreticiliği, kuyum malzemeleri ve değerli taş üretimi gibi alanlarda da personel durumu ve ihtiyacına yönelik yorumlar diğer alanlarla benzeşmektedir. Bölgede yaşayan gençlerin bu alanlara yeterince ilgi duymadıkları belirtilmiş ve eğitim gören gençlerin de çalışma niyetlerinin zayıf olduğu aktarılmıştır. Yine yapılan görüşmelerde özellikle Erken Hristiyanlık Dönemi ve Sanat Tarihi alanlarında uzman sayısının kısıtlı olmasından dolayı bölgede bir eksiklik yaşandığı belirtilmiştir. Bununla birlikte bölgede ihtiyaç duyulan tuf ve kayaç yapısının korunmasına ilişkin uzmanlaşmanın da yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Halicilik ile ilgili en önemli sorunların başında gelen yerel halı dokumacılığının yok olmaya başlaması, bu alanda gerekli insan kaynağının yetişmemesi ve yönetilememesi ile alakalı olduğu belirtilmektedir. Ortalama normal bir halının tek kişi tarafından 4 ila 6 haftada dokunulduğu düşünüldüğünde, bölgenin ihtiyacı olan halı sayısına ulaşılması için oldukça önemli bir insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu anlaşılabacaktır. Ancak hem halı dokumacılığına olan ilginin azalması hem de halı dokuması yapan yetenekte insanların çalışma şartlarının istenildiği gibi olmaması bu sektörde insan kaynağı tutmayı zorlaştırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, çevre illerin yanı sıra Çin Halk Cumhuriyeti ve Hindistan gibi ülkelerde dokutularak bölgeye halı sokulduğu belirtilmektedir. Ayrıca makine halıcılığının gelişmesi de bu alanda insan kaynağına olan ihtiyacı azalttığından zamanla bu sektördeki ustalıkta azalma meydana geldiği görülmektedir.

Sahada yapılan ziyaretler ve sektör yetkilileriyle yapılan görüşmelerde değerli taş imalatı ve tasarımında da önemli bir insan kaynağı sorunu olduğu aktarılmıştır. Yeteneği olan personelin çok zor bulunması sebebiyle bölgede ihtiyaç duyulan bazı işlerin diğer il ve bölgelerde yaptırıldığı belirtilmiştir.

Alt sektörlerde insan kaynağının mevcut durumu, ihtiyaçlar ve sorunların birbirleriyle bağlantılı ve iç içe geçmiş olarak var olduğu anlaşılmaktadır (Memişoğlu 2023b). Ancak her ne kadar birbirleriyle ilişkili de olsalar bazı hususlarda sektörlerin kendilerine has durum ve özellikler sebebiyle sorunlar farklılaşabilmektedir.

5.3. İnsan Kaynağı Arz Analizi

Nevşehir il nüfusuna bakıldığında merkez ve merkeze bağlı belde ve köylerde bir yığılma olduğu görülmektedir (Tablo 6). Bölgenin en önemli turistik merkezlerinden olan Göreme ve Uçhisar beldeleri Merkez ilçeye bağlı olarak değerlendirildiğinden istatistiklerde tam olarak ayrıştırılamamaktadır. Ancak her birinin nüfusu 4 binin altında olan küçük merkezlerdir. Bunun yanında Ürgüp ve Avanos gibi ilçelerde de nüfusa oranla önemli bir yoğunlaşma olmaktadır. Bölgede turizm Göreme, Uçhisar, Ürgüp ve Avanos etrafında gelişme göstermiştir. Ancak özellikle Göreme ve Uçhisar gibi beldelerde nüfusun az olması mevcut turizm tesislerinde insan kaynağının il merkezi, Gülşehir ve Derinkuyu gibi ilçelerden günübirlik olarak karşılanmasına sebep olmaktadır. Bu da turistik bölgelerde çalışanlar için bir konaklama ve transfer maliyeti oluşturmaktadır.

Bu durumun bölgede istihdamın önünde bir engel olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Yine eğitim merkezlerinin turistik merkezlere uzak olmasının da ulaşım ve zaman kısıtları sebebiyle staj programlarının işlemesine negatif etki ettiği görülmektedir.

Tablo 6. Nevşehir İli ve İlçeleri Nüfus Tablosu

İlçeler	Nüfus
Merkez	150.267
Ürgüp	35.967
Avanos	32.392
Gülşehir	21.615
Derinkuyu	20.938
Acıgöl	19.362
Kozaklı	13.193
Hacıbektaş	10.958
Toplam Nüfus	304.692

Kaynak: TÜİK, 2022

Nevşehir ilinde biri devlet diğer vakıf olmak üzere iki üniversite faaliyet göstermektedir. Ayrıca turizm alanında Nevşehir il merkezinde eğitim veren bir adet meslek lisesi faaliyet göstermektedir. Yine 2022 yılında Ürgüp'te Kapadokya Gastronomi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi açılarak eğitim vermeye başlamıştır.

5.3.1. Bölgedeki Eğitim Kurumları Turizm İnsan Kaynağı Arzı İstatistikleri

Kayalık Kapadokya Bölgesi Nevşehir sınırlarında turizm alanlarında eğitim veren kurum ve kuruluşlarda yaklaşık 30 yıldır öğrenci mezun edilmektedir. 1984 yılında Erciyes Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu (NevTİOYO) ve sırasıyla Nevşehir Üniversitesi, sonraki ismiyle de Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'ne bağlı Turizm Fakültesinde mezunlar verilmiştir. Bu mezunların bölgede girişimci, çalışan ve kamu görevlisi olarak önemli bir katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Buna ek olarak 1988 yılından bu yana öğrenci yetiştiren Turizm Uygulama ve Meslek Lisesi ve 2005-2006 yılında Meslek Yüksek Okulu olarak faaliyete geçen ve daha sonra üniversite olan Kapadokya Üniversitesi'nin de bölgede turizm insan kaynağı arzı konusunda önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Bununla birlikte sahada yapılan görüşmelerde bölgedeki eğitim tesisi ve kapasitesinin yetersizliğine ilişkin bazı değerlendirmelerde bulunulmuştur. Buna göre;

KOD 15.E: "Bölgede kalifiye personel bulunduran iş yeri sayısında artış var aslında. Önceki çalışanlar işveren ya da iş sahibi oldular. Bu işverenlerin ve köyde büyüyen gençlerin turizm konusunda eğitilmesi gerekiyor çünkü işleri onlar devralıyorlar yavaş yavaş. Ancak kasabamızda çok fazla tesis olmasına rağmen ara eleman yetiştirebilecek tesis ya da eğitim merkezimiz yeterince bulunmuyor. Mevcut personelin zorunlu sertifika sahibi olması gerekiyor ve buna yönelik bir eğitim modeli oluşturulması lazım."

KOD 19.E: "Yeterli istihdam alanı bulunmuyor. Eğitim uzun vadeli olduğu için farklı sektörlerden turizme geçiş olması nitelikli bir insan kaynağını engelliyor. Turizm lisesi olmalı ve uygulamalı eğitimler yapılmalı."

Analiz kapsamında bölgede yapılan mülakat ve görüşmelerde, Türkiye Turizm Bankası tarafından 1989 yılından itibaren başta İstanbul olmak üzere Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde kurulan TURBAN okullarının turizm insan kaynağı arzı konusunda da önemli katkıları olduğu anlaşılmaktadır. Bölgede 1981 yılından itibaren Ürgüp'te faaliyete başlamış ancak daha sonra kapatılan TURBAN okulundan (Özdemir t.y.) mezun olan birçok kişinin Kapadokya Bölgesi'ndeki turizm işletmelerinde yönetici ve işletmeci konumlarında önemli katkılar sunduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda Kayseri ve Aksaray gibi il dışında turizm alanında eğitim veren kuruluşlarından da bölge istihdamına bir girdi olduğu görülmektedir. Bu üniversitelerden mezun olan kişilerin bölgede istihdama katıldığı anlaşılmaktadır.

Önemli olarak 2019 yılında Nevşehir'de öğrenim gören lise son sınıfı öğrencilerinin turizm bölümlerini tercih etme niyetlerine dönük bir yüksek lisans tezinde saha verileriyle de örtüşen bir sonuç ortaya çıkmıştır (Kaya, 2019). Çalışmada bu araştırmaya katılan 825 öğrencinin tercih etme durumları sorulduğunda, %78'inin turizm bölümlerinden tercih yapmak istemedikleri aktarılmıştır. Turizm bölümünü tercih etmeyi düşünen öğrencilere (%21,8) hangi bölümleri tercih edersiniz sorusu yöneltildiğinde ise %9'unun gastronomi ve mutfak sanatları bölümünün en fazla tercih edildiği görülmektedir. Bunu %7,3 ile turizm rehberliği ve %5,62'yle turizm işletmeciliğinin tercih edildiği ortaya çıkmıştır (Kaya, 2019:64). Burada sektörün insan kaynağı ile ilgili gelecekte karşılaşılabileceği sıkıntılar öngörülebilmektedir. Yine sahada yapılan çalışmalar sırasında gerçekleştirilen görüşmelerde, akademik alanın en büyük endişelerinden birinin, öğrencilerin turizm bölümlerini istekli bir şekilde tercih etmedikleri yönünde olmuştur. Bunun çeşitli sebepleri olduğu görülmektedir. En önemli bazı nedenler arasında; rehberlik bölümü haricinde diğer bölümlerin meslek yasasının bulunmayışı, diploma sahibi olmanın öğrencilere sağladığı herhangi bir avantajının olmaması (Sektörde çalışabilmek için yabancı dil kriteri yeterli olabiliyor, herhangi bir diploma zorunluluğu bulunmamakta), sektörün çalışma saatlerinin ve yoğunluğun tatil dönemlerine denk gelmesi (özellikle bayramlar ve yaz dönemlerinde çalışma zorunluluğu) gibi etkenler gençlerin turizm bölümlerini tercih etmemesine etken olarak kabul edilmektedir.

Aşağıda başlıklar halinde Nevşehir'de faaliyet gösteren başlıca eğitim kurumları ve turizm insan kaynağına yönelik arz durumları ve kapasiteleri paylaşılmıştır.

5.3.1.1. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Bölümleri ve Turizm İnsan Kaynağı Arzı

Üniversite bünyesinde bulunan turizm fakültesi bölgedeki en eski ve köklü turizm eğitim yeri olarak hizmet vermektedir. Fakülte'nin kuruluşu, Erciyes Üniversitesi'ne bağlı Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nun kurulduğu 1984 yılına dayanmaktadır. Fakülte 1984 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne bağlı bir yüksekokul olarak kurulmuş, 2000 yılında ise doğrudan Erciyes Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı bir yüksekokul statüsüne kavuşmuştur. 17 Mayıs 2007 yılında Nevşehir Üniversitesi'nin kurulması ile Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, adı bağlantısı ve statüsü değiştirilerek Nevşehir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'ne dönüştürülmüştür. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi ise 13 Kasım 2009 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile kapatılmış ve yerine Turizm Fakültesi kurulmuştur.

Fakülte bünyesinde 3 adet lisans programı bulunmaktadır. Bunlar, "Turizm İşletmeciliği", "Turizm Rehberliği" ve "Gastronomi ve Mutfak Sanatları" bölümlerinden oluşmaktadır. Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümünde ayrıca ikinci öğretim seçeneği de bulunmaktadır. Daha önce "Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi" olan ancak ismi değişen Turizm Fakültesinde ismi ya da içeriği değişen ve kaldırılan bazı bölümlerde de mezunlar verilmiştir (Tablo 8).

2020-2021 yılında Türkiye'nin ilk Turizm Araştırmaları Enstitüsü, 25 Mayıs 2018 Tarihli ve 30431 Sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu kararı ile Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi bünyesinde kurulmuştur. Enstitü bünyesinde 4 yüksek lisans ve 3 doktora programı mevcuttur. Yüksek lisans programları; "Turizm İşletmeciliği", "Turizm Rehberliği" ve "Gastronomi ve Mutfak Sanatları" alanlarındadır. Bunun yanında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının 09/07/2020 tarihli kararı ile Turizm Araştırmaları Enstitüsü bünyesinde İnanç Turizmi Ana Bilim Dalı (disiplinler arası) tezli yüksek lisans programı açılmıştır. Doktora programları ise; "Turizm İşletmeciliği", "Turizm Rehberliği" ve "Gastronomi ve Mutfak Sanatları" ana bilim dallarından olmak üzere 3 programdan oluşmaktadır.

Yüksek lisans ve doktora programlarına katılan öğrencilerin bir bölümü şehir dışından gelen ve eğitim sonunda kendi bulundukları şehirlerde görev almayı planlayan kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle bu yüksek lisans eğitimini tamamlayanlardan bir bölümünün bölge dışında hizmet edeceği düşünülebilir. Lisans programlarından 2021 yılında toplam öğrenci sayısı 1.040 olan üniversitenin lisans alanında şimdiye mezun olan öğrenci sayıları Tablo 7'de paylaşılmıştır. 2022 yılında toplam 145 mezun veren bu 3 bölüm için bu yıl açılan kontenjan sayısı 185 olmuştur (Tablo 7). Fakülte açıldığından bu yana lisans bölümlerinden mezun edilen toplam öğrenci sayısı ise 2.079 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 7. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Bölüm ve Mezun Sayıları

Bölüm Adı-Lisans	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Turizm İşletmeciliği	35	40	520
Gastronomi ve Mutfak Sanatları	100	65	369
Turizm Rehberliği	50	40	391
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ¹	-	-	673
Konaklama İşletmeciliği Eğitimi ²	-	-	85
Seyahat İşletmeciliği ve Tur Rehberliği ³	-	-	41
Toplam	185	145	2.079

Kaynak: NEVÜ Arşivi

Sosyal Bilimler Enstitüsü altında bulunan programlardan ve 2020 yılında açılan Turizm Araştırmaları Enstitüsünden toplamda 164 yüksek lisans ve doktora öğrencisi mezun olmuştur (Tablo 8).

Tablo 8. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Yüksek Lisans Bölüm ve Mezun Sayıları

Bölüm Adı-Yüksek Lisans	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans	14	1	90
Turizm İşletmeciliği Doktora	12	-	48
Turizm Rehberliği Yüksek Lisans	14	1	6
Kültürel Miras ve Kültür Yönetimi Yüksek Lisans ⁴	-	-	7
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Yüksek Lisans	14	-	13
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Doktora	12	-	-
İnanç Turizmi Yüksek Lisansı	12	-	-
Toplam	78	2	164

Kaynak: NEVÜ Arşivi

¹Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

²Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

³Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

⁴Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

5.3.1.2. Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksek Okulu Turizm İnsan Kaynağı Arzı

2022-2023 öğretim yılı için turizm fakültesinin dışında üniversite bünyesinde bulunan Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksek Okulunda 7 bölümde kontenjan açılmıştır. MYO'da 2021 yılı itibarıyla toplam 1.169 öğrenci kayıt yaptırmış aktif öğrenci sayısı ise 850'de kalmıştır. Yıllık mezun sayısı ise 319 öğrenci olarak gerçekleşmiştir. Bölümler ve 2022 yılında mezun olan öğrencilerin dağılımı tablo 9'da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere bazı bölümlere 2021 yılı için kontenjan açılmamıştır. Açık olan bölümlerden özellikle Turist Rehberliği ve Aşçılık bölümlerinin ise daha çok tercih edilmiş ve mezun sayısının da daha fazla olduğu görülmektedir. MYO kurulduğundan bu yana tabloda belirtilen bölümlerde 4.862 kişiyi mezun ettiği görülmektedir. Yapılan görüşmelerde bu mezunlardan bir kısmının ulusal ve bir kısmının ise uluslararası alanlarda çalıştığı belirtilmiştir. Bazı mezunların ise sektör değiştirerek farklı alanlara yöneldiği belirtilmiştir. Mezun olanlardan önemli bir kısmının ise bölgede kalarak hâlihazırda Kapadokya Bölgesinde farklı işletmelerde çalıştıkları ya da kendi işletmelerini yönettikleri görülmektedir. Belirtilen mezunlar arasından lisans bölümüne geçiş yapmış olanlar ve akademisyen olarak kariyerlerine devam edenler de dikkate alınmalıdır.

Tablo 9. Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksek Okulu Bölüm ve Mezun Sayıları

Bölüm Adı-MYO	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Turizm ve Otel İşletmeciliği	40	31	527
Turizm ve Seyahat Hizmetleri	30	9	475
Turist Rehberliği	140	152	728
Aşçılık	125	113	588
Kültürel Miras ve Turizm	30	9	46
İkram Hizmetleri ⁵	-	1	95
Turizm Animasyonu ⁶	-	4	130
Ağırlama Hizmetleri ⁷	-	-	323
Turizm ve Seyahat İşletmeciliği ⁸	-	-	320
Rehberlik ⁹	-	-	20
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ¹⁰	-	-	1.352
Turizm Rehberliği ¹¹	-	-	258
Toplam	365	319	4.862

Kaynak: NEVÜ Arşivi

Ek olarak 2016-2017 yılında eğitim ve öğretime başlayan Kozaklı Meslek Yüksekokulunda sağlık turizmüne yönelik terapi ve rehabilitasyon bölümü altında açılan Fizyoterapi ve İş ve Uğraşı Terapisi Programlarına öğrenci alımı yapılmıştır. Açılan "Sağlık Turizmi İşletmeciliği" bölümünde 2022 yılında 42 öğrenci mezun edilmiştir.

⁵Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

⁶Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

⁷Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

⁸Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

⁹Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

¹⁰Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

¹¹Bu program eski döneme aittir ve kaldırılmıştır.

5.3.1.3. Kapadokya Üniversitesi Turizm İnsan Kaynağı Arzı

Vakıf üniversitesi olarak faaliyet gösteren üniversite 2005-2006 yılında Meslek Yüksek Okulu olarak faaliyete başlamıştır. Bugün itibarıyla merkezi Nevşehir'in Mustafapaşa köyünde bulunan üniversitenin toplam 31 ön lisans, 15 lisans ve 11 yüksek lisans programı bulunmaktadır. Bölgenin ara eleman ihtiyacını karşılamaya dönük eğitim verme politikasıyla kurulan üniversitede, turizm alanında da bazı bölümler bulunmaktadır. Yeme-içme sektörüne yönelik aşçılık ve gastronomi ve mutfak sanatları bölümlerinde eğitim öğretim faaliyeti yapan üniversite, yine turist rehberliği alanında da öğrenci mezun etmektedir. Üniversite'nin faaliyete geçmesinden bu yana gastronomi bölümünden 13 mezun verilmiştir (Tablo 10). Ön lisans bölümlerinden ise toplamda 824 öğrenci mezun edilmiştir. Açık kontenjanlar arasında özellikle Turist Rehberliği Ön Lisans Uzaktan Öğretim (UÖ) programına katılımın çok fazla olduğu görülmektedir. 2019 yılında başlayan pandemiyle birlikte önem kazanan uzaktan eğitimin bir tezahürü olan bölüme, il dışından da katılımın mümkün olması sayının artmasına katkı sunmuştur. Yine bu üniversitede de mezunların bir bölümünün bölgede çalıştığı, bir bölümünün ise ulusal ve uluslararası işletmelerde farklı pozisyonlarda çalıştıkları belirtilmiştir.

Tablo 10. Kapadokya Üniversitesi Turizm Alanı Lisans-Ön Lisans Bölüm ve Mezun Sayıları

Bölüm Adı-Lisans, Ön Lisans	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Aşçılık Ön Lisans	50	12	181
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Lisans	70	13	13
Turist Rehberliği Ön Lisans	60	9	34
Turist Rehberliği Ön Lisans (U. Ö.)	160	123	609
Toplam	340	157	837

Kaynak: Kapadokya Üniversitesi (KÜN) Arşivi

Üniversite, turizmle ilgili üç alanda yüksek lisans eğitimleri de vermeye başlayarak bu alanda da bölgeye katkı sunmaktadır (Tablo 11). Bazı programlar yeni açıldığından henüz öğrenci almaya başlamış ancak mezun vermemiştir. Turist rehberliği uzaktan yüksek lisans programından 2022 yılı itibarıyla 80 kişi mezun olmuştur.

Tablo 11. Kapadokya Üniversitesi Turizm Alanı Yüksek Lisans Bölüm ve Mezun Sayıları

Bölüm Adı-Yüksek Lisans	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Yüksek Lisans	100	-	-
Turist Rehberliği Yüksek Lisans	80	-	-
Turist Rehberliği Yüksek Lisans (Uzaktan)	100	80	80
Toplam	220	80	80

Kaynak: Kapadokya Üniversitesi (KÜN) Arşivi

5.3.1.4. Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulu İnsan Kaynağı Arzı

Nevşehir merkezinde yer alan Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulu 1987 yılında bölgenin turizm insan kaynağı ihtiyacına destek olmak amacıyla kurulmuştur. İçerisinde konaklama ve yeme-içme hizmetlerinin de bulunduğu turizm lisesinde konaklama ve seyahat hizmetleri ve yiyecek içecek hizmetleri olmak üzere iki bölüm yer almaktadır (Tablo 12). 2021 yılında toplam 276 öğrencinin eğitim gördüğü lisede öğrencilerin 188'i erkeklerden oluşuyorken 88'i kız öğrencilerden oluşmaktadır. 2021 yılı itibarıyla okuldan mezun olan öğrenci sayısı ise 44 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılından 2022 yılına kadar ise okuldan mezun olan öğrenci sayısı 987 olarak gerçekleşmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı,2022). Buradan da anlaşılabacağı üzere lise, turizm alanında son 15 yılda her yıl ortalama 65 öğrenciyi mezun etmiştir. Okulda öğrenim gören öğrencilerin her yıl Ekim ve Nisan aylarında teorik ve uygulamalı eğitimini okulda gördükleri belirtilmiştir. Okulda yer alan uygulama otelinde 34 oda ve restoran bölümü bulunmaktadır. Otelde öğrenciler resepsiyon, kat hizmetleri, aşçılık gibi alanlarda tecrübe edinebildikleri görülmüştür. Bunun yanında Nisan ve Eylül aylarında turizm alanında faaliyet gösteren otel ve turistik tesislerde uygulama yaptıkları aktarılmıştır. Uygulamalı eğitim süresince öğrenciler, kanuni zorunluluk olarak çalıştıkları iş yerleri tarafından geçerli olan net asgari ücretin en az %30'undan az olmamak üzere ücret almaktadırlar. Bu öğrencilerin sigortaları ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul üzerinden yapılarak sürecin sürekliliğine destek olunduğu görülmektedir. Ayrıca lise, hâlihazırda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından proje okulu uygulamasına dâhil edilmiştir.

Tablo 12. Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulu Bölüm ve Mezun Sayıları

Bölüm Adı	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Konaklama ve Seyahat Hizmetleri	60	15	-
Yiyecek İçecek Hizmetleri	60	29	-
Toplam	120	44	987

Kaynak: MEB,2022

5.3.1.5. Bölgede Turizm İnsan Kaynağı Genel Arz Durumu

Önceki bölümlerde ilde bulunan ve turizm alanında eğitim veren eğitim kurumlarının kontenjan sayıları, öğrenci sayıları ve mezun ettikleri kişi bilgileri paylaşılmıştır. Analiz kapsamında elde edilen verilerin tamamı değerlendirildiğinde bölgede şimdiye kadar gerçekleştirilen insan kaynağı arzı ve hâlihazırda eğitim gören öğrenci sayıları ise tablo 13'te paylaşılmıştır.

Tabloda da görüldüğü üzere Nevşehir'de eğitim veren kurum ve kuruluşların geçmişten günümüze kadar turizm alanlarında mezun ettiği öğrenci sayısı 9.009 olarak gerçekleşmiştir. 2022 yılında ilgili okul ve bölümlere yönelik belirlenen kontenjan toplamı ise 1.308 olarak belirlenmiştir. 2022 yılı itibarıyla ise yukarıda detayları verilen üniversiteler, meslek yüksekokulları ve meslek lisesinden mezun olan öğrenci sayısı ise 747 olarak tespit edilmiştir. Tablo 13'te de görüldüğü üzere NEVÜ Turizm Fakültesi 2022 kontenjanı 185 öğrenci olurken yıllık mezun sayısı ise 145 olarak gerçekleşmiştir.

Aynı okulun yüksek lisans ve doktora bölümlerinde ise 78 kişilik kontenjan olurken 2022 yılında 2 mezun verilmiştir. NEVÜ Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz MYO'da ise 365 öğrenci kontenjanı bulunurken 2022 yılında 60 mezun verdiği görülmektedir. Fakülte ile yapılan görüşmelerde mezun olan öğrencilerin bir kısmının Antalya ve Ege gibi şehirlerde çalıştığı bir kısmının da kendi iş yerlerini kurduğu belirtilmiştir. Kapadokya Üniversitesi ön lisans programında ise kontenjan 340 olurken 2022 yılı mezun sayısı 157 olarak gerçekleşmiştir. Yine bu üniversitenin sektörle ilgili yüksek lisans programlarında 2022 yılına ait kontenjan 220 iken mezun sayısı 80 olmuştur. Nevşehir Merkez ilçede faaliyet gösteren Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulunda ise 2022 yılına ait kontenjan 120 öğrenci iken mezun sayısı 44 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 13. Nevşehir Genelinde Turizme Yönelik Eğitim Veren Kurumların Öğrenci ve Mezun İstatistikleri (Tüm Yıllar)

Eğitim Kurumu Adı	Kontenjanı (2022)	Yıllık Mezun Sayısı (2022)	Mezun Sayısı (Tüm Yıllar)
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi	185	145	2.079
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Yüksek Lisans-Doktora	78	2	164
Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksek Okulu	365	319	4.862
Kapadokya Üniversitesi Lisans-Ön Lisans	340	157	837
Kapadokya Üniversitesi Yüksek Lisans	220	80	80
Kapadokya Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi Turizm Uygulama Okulu	120	44	987 ¹²
Toplam	1.308	747	9.009

Genel olarak bölgede yapılan görüşme ve mülakatlar neticesinde özellikle Avanos, Göreme, Ortahisar, Uçhisar ve Ürgüp gibi merkezlerde yaşayan genç ve yetişkinlerin birçoğunun turizm sektöründe girişimci olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu kişilerinde genel olarak işletmeci olarak faaliyet göstermeyi tercih ettikleri ve sektörde ihtiyaç duyulan bazı alanlarda çalışmayı tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. Bölgede bir turizm işletmesi sahibi olan yerel halktan kişilerin genel olarak kendi iş yerlerindeki; otel yöneticiliği, seyahat acentesi yöneticisi, tur organizatörü, restoran ve kafe yöneticiliği, rehberlik, balon pilotluğu ve balonculuk işletmesi yöneticiliği gibi işlerde faaliyet gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bölgede sektörde ihtiyaç duyulan kat görevlisi, resepsiyon görevlisi, aşçılık, garson ve komilik, tur satış görevlisi, taşımacılık hizmetleri gibi işlerde ise turistik merkezlerin dışından istihdam yoluna gittikleri görülmektedir.

Hizmetler sektöründe insan kaynağı yönetimi işletmenin rekabet gücünün artırılması, kontrolün maksimum seviyede olabilmesi, hizmet kalitesinin yüksek olması ve tüm bunların düşük maliyetle yapılabilmesi esasına dayanmaktadır (Chand, 2010; Hewagama, 2015). Az sayıda çalışanın otel hizmet kalitesini düşürmesi, çok sayıda çalışanın ise maliyeti yükseltmesi nedeniyle konaklama sektörü çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. Bunlardan biri de yarı zamanlı personel istihdamıdır.

¹² 2006 yılından 2022 yılına kadar verilen mezun sayısıdır.

Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre 5 yıldızlı otellerde yatak başına çalışan sayısı 0,59 ve odabaşına çalışan sayısı 1,18 kişi iken, 4 yıldızlı otellerde ise yatak başına çalışan sayısı 0,38 ve odabaşına çalışan sayısı ise 0,76 kişi olarak ortaya çıkmaktadır (Erkiliç ve Güllüce, 2017; Gökhan ve Katlav, 2015). Ancak, Kapadokya Bölgesi otelleri için bu ortalama değerler değişebilmektedir. Diğer taraftan turların konakladığı otel hizmeti ve personel ihtiyacı ile bireysel ve küçük grupların konakladığı otel hizmeti ve personel ihtiyacı farklılık gösterebilmektedir.

Bununla birlikte bölgede eğitim ve sertifika veren çeşitli kurum ve kuruluşların da bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Halk Eğitim Merkezleri ve İŞKUR gibi kuruluşların yanı sıra bazı danışmanlık kuruluşları da çeşitli eğitim ve sertifikalar verebilmektedir. Bu kapsamda yapılan bir değerlendirmede çeşitli eğitim ve kurslara katılımın zayıf olduğu yönünde de bir değerlendirme yapılmıştır.

KOD 17E: "Bölgenin insan kaynağı kuvvetli. Ancak iş başı eğitim kursları ve halk eğitimde kurslar düzenlenmesine rağmen bu eğitime yönelik talep sorunu bulunuyor."

Kapadokya Bölgesi insan kaynağı arz ve talep dengesini anlayabilmek için özellikle farklı yapılarda olan otellerin ihtiyaçlarını doğru analiz etmenin önemi büyüktür. Bunun en önemli sebebi bölgenin coğrafi özelliklerinin kaya otel gibi karmaşık yapıya sahip otel yapılarının varlığıdır. 4 ve 5 yıldızlı otellerden farklı olarak bölgedeki kaya otellerin hizmet alanlarının çeşitliliğine göre de ideal çalışan sayısı değişebilmektedir. Örneğin bölgede yer alan bazı kaya oteller 8-10 odadan ve bir kahvaltı salonundan oluşuyorken bazıları ise 11-40 oda arasında, kahvaltı salonu ve teras restoranlardan oluşabilmektedir. Sahip olunan alanın izin verdiği ölçüde bu otellerin verdiği hizmetler ve buna bağlı olarak da çalışan sayısı değişebilmektedir. Örneğin oda sayısı 15’in üzerinde olan otellerde "kahvaltıcı" olarak adlandırılan kahvaltı hazırlayan kişi sayısı 1’den 2’ye çıkabilmektedir. Aynı zamanda kat görevlisi sayıları da oda hamam&SPA gibi verilen hizmetin sayısına göre artabilmektedir. Yine bölgede yer alan kaya otellerin birçoğunda aileden üyeler de çalışmakta ve işletmeye çeşitli şekillerde destek olmaktadır.

Bölgede 21 kaya otel işletmecisiyle yapılan görüşme sonucunda, odabaşına ortalama çalışan sayısının yaklaşık 0,65 kişi olduğu söylenebilir. Ancak, bölgede mevcut çalışanların istatistiği ideal çalışan sayısını temsil etmemektedir. Özellikle kurumsallaşamamış bazı aile otellerinde bir kişinin birden fazla iş yaptığı görülmektedir. Bu nedenle bu tarz iş yerlerinde çeşitli aksaklıklar ve hizmet kalitesinde düşüş gözlemlenebilmektedir. Yine bu kapsamda değerlendirilebilecek otellerde, sezon dışında işten çıkarmanın daha sık olduğuna işaret edilmektedir. Bunun yanında kurumsallaşma konusunda daha hassas ve hizmet kalitesi endişesi olan bazı kaya otellerinde ise yedek personel bulundurma, teknik servis gibi alanlarda istihdam sağlama yoluna gittikleri belirlenmiştir. Bu durumda bulunan otellerde, oda sayısına göre daha fazla çalışan olduğu görülmektedir. Bu yöntemin bölgede hem istihdamda zenginlik yaratmaya hem de hizmet kalitesini yüksek tutarak bölgenin marka değerine katkı sunmaya etki ettiği söylenebilir.

Ancak konaklama sektörüne yönelik insan kaynağı talebi ve arzının tam olarak hesaplanması ve yorumlanması bazı sınırlılıklar nedeniyle zor olmaktadır. Bölgede oda sayısı ve hizmet çeşitliliğine göre çalışan sayısı ve özellikleri ne olmalıdır konusunda yapılmış bir çalışma bulunmadığından bu konuda kesin bir yargıda bulunmak zor görünmektedir.

Kaya otellerde mevcut oda sayısına göre ortalama çalışan sayısı 0,65 olarak ortaya çıksa da ideal çalışan sayısının ne olması gerektiği konusunda daha detaylı bir çalışma yapılması zaruridir. Antalya bölgesinde 5 yıldızlı otellerde odabaşına (2 yatak olduğu varsayıldığında) çalışan sayısı ortalama 1-1,7 kişi olduğu görülmektedir. Bölgede faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller de bulunmaktadır. Bu otellerle yapılan görüşmelerde elde edilen verinin bu istatistikle uyduğu görülmektedir. İlaveten bölgede bazı 5 yıldızlı otellerde yer alan hizmetler, güvenlik ve peyzaj gibi, farklılık gösterdiğinden odaya göre çalışan sayısı değişebilmektedir. Burada her otelin kendi ihtiyaç ve hizmetine göre optimum sayıyı ve departman sayısını belirlemesi daha doğru bir yöntem olarak kabul edilebilir.

5.3.1.6. Sektör-Üniversite İş Birliğinin Durumu ve İnsan Kaynağında Temel Sorunlar

Onbirinci Kalkınma Planı ve başka bölgesel ve üst planlara da yansıdığı üzere, sektör-üniversite iş birliğinin artırılması ve sektörün ihtiyaçları doğrultusunda eğitim formatının oluşturulmasına yönelik bir yönelim bulunmaktadır. Sektörde hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve ihtiyaç duyulan personelin yetiştirilmesine yönelik müfredat ve düzenlemelerin yapılması Kapadokya için de kıymetli hususlardandır. Bu anlamda 2018 yılında Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi koordinasyonunda sektör ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla bir çalıştay gerçekleştirilmiş ve müfredatın sektörün talepleri doğrultusunda şekillendirilmesi çalışması yapılmıştır(HBVÜ Turizm Fakültesi, 2018). Yine Kapadokya Üniversitesi çeşitli tarihlerde kurumlar ve sektörün de yer aldığı çalıştaylar ve toplantılar gerçekleştirdikleri görülmektedir (Kapadokya Üniversitesi, 2016). Bunlara ilaveten kalkınma ajansının da üniversiteler ve ilgili fakültelerle birlikte özel sektörün de yer aldığı çeşitli ortak çalışma ve çalıştaylar gerçekleştirdiği görülmektedir(AHIKA 2011; Eylem Planı 2021; HBVÜ 2018). Ancak yapılan bu çalıştay ve platformlarda elde edilen sorun ve gelişme alanları ile önceki yıllarda ortaya çıkan sorunlar ve gelişme alanları incelendiğinde, aslında çok benzer tespitlerin olduğu ve önceden belirlenen sorunların günümüzde de devam ettiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, birçok sektör toplantısı, resmî çalışma ve raporda da, özellikle insan kaynağı sorunu ve sektör üniversite iş birliğinin en önemli hususlar olarak tekrar ettiği görülmektedir.

Bu çalıştay, konferans ve toplantı raporlarında turizm insan kaynağı konusunda belirtilen bazı temel sorunlar şöyledir;

11.Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferansı; "Turizm Sektöründeki Krizin Kapadokya Ekseninde Yönetimi", 2016, (Kapadokya Üniversitesi, 2016)

- Kriz nedeniyle işsizlik oranının artması
- Kapadokya Bölgesindeki turizm sektörü içinde çalışanların teorik ve davranışsal açıdan eksikliği ve basmakalıp bilgi aktarımı

Üniversite-Turizm Sektörü İş Birliği Çalıştay Raporu, 2018, (HBVÜ Turizm Fakültesi 2018).

- Turizm öğrencilerinin yabancı dil eksikliği, iletişim becerisi sorunları ve bunları kazandırabilecek derslerin eksikliği
- Kapadokya Bölgesinde stajlarını yapan stajyerlerin denetim sorunu
- İkinci yabancı dillerde bölgeye uygun dil eğitimi eksikliği
- Öğrencilerin genel kültür eksiklikleri
- Sektör ile öğrencilerin bir araya gelememesi sorunu

- Staj süresinin yetersizliği
- Sektörde kurumsallaşma sorunları sebebiyle öğrencilerin başka sektörlere geçiş yapması
- Gastronomide işletmelerin personel bulamama sorunu
- Sektör ile üniversite arasında bağlantının olmaması

Son yirmi yıldır bölgede turizmin hızlı bir büyüme göstermesiyle birlikte, turizm sektöründe personel ihtiyacı doğal olarak artış eğilimine girmiştir. Bu da insan kaynağı arzında yukarıda da bahsedildiği gibi çeşitli sıkıntılara sebebiyet vermiştir. Ayrıca çeşitli sebep ve etkenler neticesinde bu sorunlardan bazılarının kronikleştiği ve karmaşıklaştığı da söylenebilir. Nevşehir’de eğitim gören gençlerin bölgede yaşamak istememesi ve Antalya gibi kıyı şehirlerinin onlar için daha çekici olması sebebiyle çalışmak için sahil bölgelerini tercih etmeleri buna bir örnektir. Buna zıt olarak meslek lisesinden mezun olan öğrencilerin ise şehre olan aidiyetlerinin yüksek olmasından dolayı bölgede kalmaya daha meyilli olmaları da söz konusudur.

Tüm bu olumsuz gelişmelerin yanında bölgedeki eğitim altyapısının güçlü olduğunu belirtilen bazı görüşler de bulunmaktadır. Örneğin bölgede bir katılımcıya "Kapadokya’da turizm ile ilgili eğitim programlarını (hem örgün hem yaygın eğitim) nasıl değerlendiriyorsunuz? Eksiklikleri nelerdir?" sorusu sorulmuş ve eğitim sistemine yönelik olumlu görüşlerin de belirtildiği görülmüştür.

KOD 22.A: "Eğitim kalitesi fena değil aslında. Ancak sektörle üniversitenin iş birliğini artırması gerekiyor. Eğitim kalitesi ve sayısı açısından tecrübeli insan kaynağının olduğunu düşünüyorum. Fakat yetiştirilen insan kaynağı verimli kullanılmıyor düşüncesindeyim."

Yine katılımcı "Kapadokya’da insan kaynaklarının gelişimi önündeki temel engeller sizce nelerdir? Bu engellerin giderilmesi için neler yapılmasını önerirsiniz?" sorusuna aşağıdaki gibi cevap verilmiştir:

KOD 22.A: "Üniversitelerde ilgili bölümlerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Özel kuruluşların da eğitim vermeleri gerekiyor, çünkü daha hızlılar. En önemli engellerden biri üniversite sektör iş birliği bence. Bu iş birliğinin sağlanması bölgede verilen eğitimlerin doğru ve yerini bulması için çok önemli. Özellikle uygulamalı eğitimler sektörle üniversite iş birliğinde olmalı."

5.3.1.7. Öğrencilerin Staj Sorunu ve Müfredattan Kaynaklanan Kısıtlıklar

Bölgede eğitim veren akademisyenlerle yapılan mülakatlarda ön plana çıkan temel sorunlardan birisi uygulamanın teorik eğitimi destekleyememesidir. Teorinin pratikle birleştirilmesinde en etkin yöntemlerden birisi olan staj konusunda önemli sıkıntılara işaret edilmiştir. Akademik takvimin stajı gerçekleştirmeyi zorlaştırdığı konusu bu sorunların başında gelmektedir. Örnek olarak üniversitelerin sınav tarihlerinin bölgenin sezonuna denk gelmesi gösterilmektedir. Üniversitelerde son vize ve final sınavları genelde bölgenin de sezonu olan haziran ayına denk gelmesi öğrencilerin bu dönemde staj yapmalarını ya da sektörde yarı zamanlı da olsa çalışmalarını engellemektedir.

Mezun olan öğrencilerinde aynı sebepten ötürü sektöre girişte bocaladıkları belirtilmektedir. Mezun olacak öğrenci mezun olmadan önce sezon çoktan başladığından işi tam öğrenemeden yoğun zamanda işe başlamak zorunda kaldıkları ve bunun da iş yerinde adaptasyon ve beceride zorlanmalarına sebep olduğu aktarılmıştır. Konuya ilişkin gerçekleştirilen mülakatlarda bazı değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

KOD 13.A: "..... sektörle eğitim camiasının paralel ilerleyebilmesi için akademik takvimin düzenlenmesi önemli bir husustur. Turizm fakültelerinin ve meslek yüksekokullarının dışında turizm liselerinin takvimleri sektöre daha uygundur diyebiliriz. Örneğin turizm fakültelerinde sınavlar ya da dönem Haziran ayında bitmektedir ancak bölgemizde ise sezon Nisan-Mayıs ayında başlamaktadır. Öğrenci mezun olduğunda işi öğrenmesi ya da işbaşı eğitimi gibi konularda geç kalınmaktadır. Bu nedenle derslerin daha erken başlatılması bir çözüm olabilir."

KOD 10.A: "Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) müfredatı çok yoğun olduğundan staja çok vakit bulunamıyor. Bu nedenle bu konunun YÖK tarafından incelenmesi ve müfredatın gevşetilmesi gerekebilir. Müfredat nedeniyle teori dersleri zorunlu derslerle birlikte verilmekte, ayrıca turizm işletmeciliği bölümü olması sebebiyle işletmecilik dersleri de verilmektedir. Bu sebeplerden ötürü öğrencilerin staja zaman ayırmaları zorlaşmaktadır."

KOD 10.A: "Kapadokya'ya özel verilmesi gereken eğitimlere yönelik takvimler belirlenmesi gerekmektedir. Kapadokya'da sezon Mart ayı ortasında başladığı için derslere denk geldiğinden staj programı aksamaktadır. YÖK müfredatına göre 14+14 hafta ders saati zorunluluğu bulunmaktadır. Final ve vizelerle birlikte toplamda 36 hafta ders verilmek zorunda. Bütünlemeler de buna eklendiğinde 38 hafta gibi bir süre boyunca öğrenciler okul içinde bulunması gerekmektedir. Bu süreç zarfında, sektör ihtiyaç duyduğu personeli öğrencilerden sağlayamayınca dışarıdan eleman tedarikine girilmektedir ve öğrenciler için pozisyon kalmamaktadır."

Yapılan görüşmelerde zorunlu staj dönemi olan 30 günlük staj süreci yaz dönemine denk gelen öğrencilerin birçoğu yaz tatili vs. sebeplerden ötürü bu stajını yarıda bırakabildikleri belirtilmiştir. Bunun da hem sektörü mağdur edebildiği hem de öğrencinin kendisini yetiştirmesine engel olduğuna dikkat çekilmiştir. Ayrıca staj programlarının daha koordineli uygulanmasının ve bunun içinde sektör-üniversite iş birliğinin kurgulanmasının önemi açıktır. Staj gören öğrencilerin serbest bırakılmaması ve eğitimlerinin daha başarılı sonuçlanması için takip edilmeleri gerekli görülmektedir.

KOD 13.A: "...doğru staj programının kurgulanması son derece önemli. Staj süresi oldukça kısa. 30 gün yetmiyor. Örneğin bir iş yerinde sezon boyu ihtiyaç varken stajyer öğrenci 30 gün sonra ayrılabilir ve sektör de bu anlamda çalışan sorunu yaşanabiliyor. Bu nedenle staj süreleri daha uzun tutulmalı."

Başarılı modellerde üniversite ya da eğitim kurumu ile sektör arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu görüyoruz. Öğrencinin iş yerinde staja başlatılması, devam etmesi için gerekli ortamın sağlanması, iş tatmini, başarılı olması için gerekli eğitimlerin verilmiş olması, öğrencinin çalışmaya ve sorumluluk almaya istekli olarak yetiştirilmiş olması, staj döneminden iş hayatına kadar öğrencinin çalışmasının takip edilmesi ve hocaları tarafından değerlendirilmesi gibi sürekli takip oldukça önemlidir.

Öğrenciler özellikle stajda kendi hallerine bırakılmamalı ve takip edilmelidir. Eğitim aldıkları için yüksek beklenti, baskı ve kontrol etme isteği eğitilmiş öğrencileri yıldırabilmektedir. Öğrencilere kendi işleri dışında ağır işlerin yüklenmesi, yeni ve eğitilmiş oldukları için dışlanmaları ya da baskılanmaları gibi olumsuz durumlar sektörde insan kaynağının erimesinde etkili olabilmektedir. Özellikle genç yaşta ve yeni başlayanlar için oldukça heves kırıcı olabilmektedir."

Destekleyici Faaliyet ve Öneriler:

- Akademik takvimin çeyreklik takvimlere bölünmesi ve bölge ihtiyacına göre düzenlenmesi
- Sınavların ve derslerin bölgenin sezonuna göre uyarlanması
- İlgili bölümlere ait müfredatın bölge ihtiyacına göre düzenlenmesinin sağlanması
- Üniversitenin turizm firmalarıyla protokol yapması ve yetişen öğrencilerin bu protokol vasıtasıyla, staj ve iş bulmasının desteklenmesi
- Staj programı süresince öğrencilerin eğitim kurumları tarafından daha sıkı takip edilmesi için gerekli modelin oluşturulması
- Bölgede ve bölge dışında faaliyet gösteren turizm firmalarıyla protokoller yapılarak öğrencilerin uygulamaya dönük eğitimleri daha sağlıklı yönetilmesi

5.3.1.8. Sektörün Personel Politikasının Bulunmaması ve Kurumsallaşma Sorunu

Bölgede yapılan çeşitli çalıştay ve saha çalışmalarında tespit edildiği gibi turizmin önünde yatan en önemli konulardan biri, aile işletmelerinin çoğunlukta olduğu Kapadokya'da kurumsallaşamama sorunudur(AHİKA 2016). Kurumsallaşmanın yetersiz olduğu işletmelerde özellikle kalifiye personel bulundurma konusunda önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. Yapılan mülakatlarda da bölgede kurumsallaşamama sorununun kalifiye personelin sadakatini ciddi oranda etkilediği anlaşılmaktadır. Aşağıda da katılımcıların belirttiği gibi bazı işletmelerin kurumsallaşma konusunda önemli bir itibar elde etmesi o işletmelerin hizmet kalitesini sağlayabildiğini gösterirken, birçok işletmenin bunu başarmakta zorlandığı anlaşılmaktadır. Küçük kaya oteller başta olmak üzere aile işletmelerinin kısa vadeli personel planlamaları, insan kaynağı gibi departmanlarının bulunmaması, bölgede yoğunluğu oluşturan bu gibi işletmelerde önemli bir kalifiye personel sorunun beraberinde getirdiği görülmektedir.

KOD 10.A: "Eğitim kalitesi yeterince iyi ancak öğrenci kalitesinde bir düşüş yaşanıyor. Örneğin bazı istekli öğrencilerimiz hem Türkiye'nin hem de dünyanın çeşitli yerlerinde sektörde görev alabilmektedir. Ancak iyi eğitim alan öğrenciler ya da istekli olanlar genelde bölgeyi tercih etmiyor. Bölgedeki oteller personel alırken İK ofisi üzerinden değerlendirmiyor çünkü. Aile firmaları buna gerek görmüyor. Dolayısıyla işletmeler kurumsal hareket etmiyor ve belirli bir personel politikaları da bulunmuyor.

Ayrıca bölge genelinde de süreklilik arz eden bir personel politikası bulunmuyor. Birçok işletme, otel ve restoran, sezon yoğunlaşınca personel arayışına gidiyor, sezon bitince ise personeli kolaylıkla işten çıkarabiliyor. Bu da personelin o iş yerine sadakatine ciddi zarar veriyor. Buna benzer strateji izleyen hemen hemen tüm restoran ve oteller yabancı işçi ya da ucuz işçi bulma eğiliminde oluyorlar.

Daha kolay işten çıkarabilme, sorumluluğun az olduğu bu yöntem nedeniyle yoğun sezonu atlatabilmektedirler. Ancak bunu yapan birçok işletmede hizmet kalitesi oldukça gerilemektedir. Bu durum bölge geneline de bu şekilde yayılmıştır dolayısıyla bölgemizde hizmet kalitesi oldukça düşüktür."

KOD 20.A: "Üniversitede insan kaynağına yönelik bir sıkıntı var. Bunun yanında nitelikli insanlar bölgede durmak, yaşamak istemiyor. İşletmecilerin birçoğu profesyonel değil. Birçoğunun turizm eğitimi bulunmuyor. Eğitim almadan işletmeci oluyorlar. Eğitim alan personelin eğitimsiz işverenle çalışması ve anlaşması zor."

KOD 24.A: "Hizmetler sektöründe çalışmak istemiyor gençler artık. Ya da bölgemizde durmak istemiyorlar. Küçük otellerin bütçesi ve vizyonu da kalifiye personel çalıştırmak için yetersiz. Otelin temel işlerinin görülmesi için işçi alınıyor. İşçileri yöneten de işveren oluyor genelde. Eğer insan kaynağını yetiştirme, eğitim verme gibi bir vizyonu yoksa o da çok önemsemiyor. Mevcut durumu idare ediyor ama hizmet kalitesini korumak için kalifiye personel ikame etme algısı yetersiz. Çalışanlarla işverenler arasında güven sorunu da var. İki taraftan kaynaklı sorunlarımız var. Yabancı dil bilen personel de var ancak küçük işletmelerin bu tür personeli ikame etmesi çok kolay değil."

KOD 12.A: "Bölgedeki kayıt dışılık insan kaynağının gelişmemesinin sebeplerinden birisidir. Sigortasız işçi çalıştırmak, işçinin hakkının verilmemesi, tecrübeli personel yerine ucuza personel çalıştırma tercihleri, çalışma izni ve eğitimi bulunmayan yabancı işçi çalıştırma tercihi, satış ve elde edilen gelirlerden vergi alınmaması, bir sürü acente varken lisanssız ya da ruhsatsız kişilerin satış yapması gibi sorunlar kronikleşmiştir. İşverenlerin turizm insan kaynağını ürkütmesi ve gelişmesi önünde engel teşkil etmesi söz konusudur. Hakları verilmeyen gençler, olumsuz muamele ve çalışma koşullarıyla karşılaşan gençler ya sektör değiştiriyor ya da göçüyor. Örneğin bir işçinin çalışma saatlerinin belli olmaması, alacağı ücretin, sigorta priminin garanti altına alınmaması, işçi her işi yapar mantığıyla aşırı iş yüklenmesi ve işçiye bakış açısı nedeniyle insan kaynağı sorunu bölgede daha da derinleşmiştir."

KOD 14.A: "Türkiye'de sahil bölgesindeki işletmelere kıyasla bölgedeki bazı işletmelerin hizmet kalitesini önemseyemediğini ve bölgenin imajına olumlu katkı sağladığını düşünüyorum. Bununla birlikte bazı otel ve restoran işletmelerinde daha çok işletmelerin günü kurtaracak kadar hizmet verme eğilimindedir. Birçok işletme hizmet standardı oluşturmamıştır."

KOD 13.A: "Sektör ise uygulamada yetenekli ve kurumsal bağlılıkları yüksek personel çalıştırmak istiyorlar. Donanımlı, yetenekli, yabancı dil seviyesi iyi olan personelin ayrıca kurumsal olarak firmaya aidiyet hissiyatı oldukça önemsenmektedir. Aksi durumda kendini yetiştiren bireylerin ayrılması söz konusu olmaktadır. Bu duygunun çift taraflı sağlanması gerekmektedir. Ancak bölgemizde özellikle aile şirketlerinin çoğunlukta olması bu duygunun gelişmesi önündeki en ciddi engellerdendir."

Özel sektörün çalışanları tatmin etmesi noktasında daha titiz davranması da oldukça önemlidir. Özellikle aile şirketlerinde öğrencilerin ezilmesi, gereksiz iş yüküyle zorlanması ya da mobbing gibi olumsuz uygulamalara maruz kalmaları öğrencilerin sektörden soğutabilmektedir. Bilhassa donanımlı öğrenciler saygı bekliyorlar ve donanımlarının karşılığında daha kurumsal ve düzenli bir iş ortamı bekliyorlar. Bu noktada kurumsal bir insan kaynakları politikası zorunludur."

KOD 9.E: "Sektörün hizmet kalitesinin artırılması açısından daha çok iş birliğine gidilmesi gerekir. Özellikle personel eğitimi için iş birliği yapılmalı."

Destekleyici Faaliyet ve Öneriler:

- Aile işletmelerine ve yöneticilere insan kaynağını geliştirme ve sadakatini artırmaya yönelik eğitimler verilmesi
- Bölgede iş birliğini kuvvetlendirmeye yönelik faaliyetlerin desteklenmesi ve danışmanlık verilmesi
- Bölgede çalışan personele yönelik devamlı eğitim merkezleri açılması ya da mevcut kurum ve merkezlerin güçlendirilmesi
- Seyahat acenteleri ve otellerin özellikle satış yapan personele yönelik bölgede geziler düzenlemesi, sattıkları turlar hakkında sahada bilgi sahibi olmalarının sağlanması

5.3.1.9. Kıyı Şeridinde Çalışmanın Gençlere Daha Cazip Gelmesi

Bölgede hem sektör içerisinde hem de eğitim kurumlarında yetişen personelin çeşitli sebeplerden ötürü Akdeniz ve Ege kıyı şeridi başta olmak üzere başka bölgelere gitmesi insan kaynağı konusunda bir diğer olumsuz durum olarak kabul edilmektedir. Sosyolojik ve coğrafi özellikler, işletme yapıları, konum gibi sebeplerden ötürü Nevşehir'de yetişen ve eğitilen personelin özellikle Antalya ve Muğla gibi illere gittikleri görülmektedir. Akademi, kamu ve özel sektörden katılımcılarla yapılan görüşmelerde de bu durumu teyit eder açıklamalar olmuştur.

KOD 10.A: "...öğrenciler yaz stajları için bölge yerine güney bölgeleri ve Ege kıyılarında yapmayı tercih etmektedirler. Bölgesel sosyal imkânların yetersiz olması, deniz kum turizminin daha cazip gelmesi, Kapadokya Bölgesi'nde bazı turizmcilerinin işçi özlük hakları konusunda yeterince hassas olmamaları, otellerin butik olması sebebiyle öğrencileri konaklatmaya imkân vermemesi bu tercihlerinin temel sebeplerindendir."

KOD 12.A: "İnsan kaynağı açısından bu bölgede yaşamayan, dışardan gelen öğrenciler göçme eğiliminde ya da başka yerde çalışma eğilimindedir. Bu nedenle insan kaynağının bölge insanından seçilmesi ve yetiştirilmesi çok önemlidir."

Bununla birlikte bazı katılımcılarla yapılan görüşmelerde bölgede bulunan lisede yetişen gençlerin üniversitede yetişenlere göre daha kalıcı olduğu belirtilmiştir. Yaş olarak daha genç olmaları ve aileye olan bağlılıkları nedeniyle başka bölge ve illere göç etmeyi tercih etmemeleri bunun temel sebepleri olarak aktarılmıştır. Ayrıca üniversiteyi tercih eden öğrencilerin birçoğunun başka il ve bölgelerden gelmesi de bu öğrencilerin okulları bitince kendi memleketlerine ya da büyük şehirlere gitme eğilimlerinin çok fazla olduğu ifade edilmiştir.

KOD 9.A: "Üniversitede okuyan öğrenciler bölgeden gitmeye daha çok meyilli olduğunu gözlemliyoruz mesela. Turizm uygulama lisesinden (Kapadokya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) çalıştırdığımız öğrenciler de var. Buradan gelen gençler hem ailelerinden dolayı hem de bölgeye daha bağlı oldukları için ayrılmayı düşünmüyorlar. Ayrıca lise mezunlarını eğitmek daha kolay oluyor, iş beğendirmek çok zor olmuyor. Usta çırak ilişkisi daha kolay işliyor gençlerle."

Destekleyici Faaliyet ve Öneriler:

- Bölgede staj yapacak öğrencilere burs, konaklama ve yol yardımı gibi teşvikler verilmesi
- Bölgede yaşayan gençlerin turizm alanında eğitim almaları için daha çok teşvik edilmeleri
- Turizm eğitimi veren liselerin sayısının artırılması ve mevcut liseyle ortak projeler geliştirilmesi
- İşletmelerin bölgede yetişen kalifiye personelin aidiyet duygusunu artırmaları amacıyla insan kaynağı ve kurumsallaşma konularında eğitilmeleri
- Bölgede gençlere yönelik daha çok sosyal imkân ve donatının oluşturulması

5.3.1.10. Bölgenin Dağınık Olması ve Ulaşım Zorluğu

Özellikle staj yapan öğrenciler için üniversite ile turistik bölgelerin konumlanması sebebiyle staj için ulaşım koşullarının zorlaştığı ortaya çıkmıştır. Örneğin üniversitede eğitim gören bir öğrenci genelde kampüs çevresinde konaklamakta ancak staj için Göreme, Ürgüp ve Uçhisar gibi uzak yerlere gitmesi gerekmektedir. Hem öğrenim görüp hem de iş yerine gidip gelmeleri birçok açıdan zor olduğundan, öğrencilerin stajlarından verim almaları zorlaşmaktadır. Ayrıca geç saatlere kadar mesainin devam etmesinin ulaşımı daha da zorlaştırdığı aktarılmıştır. Benzer şikâyetler saha çalışmalarında staj yapan öğrenciler ve çalışan personel tarafından da birçok kez dile getirilmiştir. Özellikle mesainin geç saatlerde bitmesi ve butik otellerin personel servisi hizmeti olmadığı için uzak bölgelerde yaşayan insanlar için önemli bir sorun oluşturduğu söylenebilir.

KOD 10.A: "Sektör ile üniversite eğitimi arasında bağın kurulamaması ve bunun eğitime yansması temel sorunlardandır. Buna katkı sunan çeşitli kalıtsal sebepler bulunmaktadır. Bunlardan birisi coğrafi koşullar ve sektör ile üniversitenin fiziksel konumlanmasındaki sorundur. Bölgenin turistik merkezleri genelde sit alanı olduğu için üniversite binasına yani dersliklere uzaktır. Bu nedenle, öğrencilerin staj için yolculuk yapması hem zaman açısından hem de öğrencilerin bütçesi açısından çeşitli zorluklar çıkarmaktadır."

KOD 10.A: "Dönem içerisinde derse giden öğrenciler aynı anda otel bölgelerinin bulunduğu merkezlere gitmekte zorluk yaşıyorlar. Örneğin merkez kampüste ders gören öğrenciler kampüs etrafında konaklamaktadırlar. Bu nedenle turistik bölgelere taşınmaları hem vakit hem maddi imkânsızlıklar sebebiyle kolay olmamaktadır."

KOD 49.A: "Turizm fakültesinin Ürgüp'te olmaması büyük sorun. Üniversitenin burada olması sektörle iç içe olunmasını sağlayacağı için çok önemli ve gerekli."

Destekleyici Faaliyet ve Öneriler:

- Turistik merkezlere yakın yerlerde uygulama oteli yapılması
- Öğrencilere konaklama ve yol desteği verilmesi
- Birkaç işletmenin ortaklaşa servis hizmeti vermesinin sağlanması
- İlgili fakülte ya da liselerin turistik bölgelere yakın yerlerde kurgulanması

5.3.1.11. Öğrenim gören ve çalışan bireylerin isteksiz ve hazırcı olmaları

Bölgede yaşanan insan kaynağı sıkıntısı konusunda birçok katılımcı tarafından da ileri sürülen, gençlerin çalışma konusunda gönülsüz olmaları, hazır iş aramaları ve stresi yönetememeleri gibi sorunların insan kaynağı sorununu derinleştirdiği aktarılmıştır. Yapılan görüşmelerde "Z kuşağı" olarak da adlandırılan özellikle gençlerin staj yapma ya da bir iş yerinde kendilerini geliştirme süreçlerine tahammül göstermedikleri dile getirilmiştir. Öğrencilerin staj programlarında gösterilen işleri yapmak istememesi ve iş beğenmemesi gibi alışkanlıkları olduğu belirtilmiş, birçok işletmenin bu nedenle öğrencilerle sorun yaşadıkları aktarılmıştır. Eğitim veren kuruluşlarda da öğrencilerden gerçekten turizm alanında çalışmaya niyetli olanların azınlıkta olduğunun gözlemlendiği aktarılmıştır. Bazı katılımcılar ise bir kısım öğrencilerin bir diploma sahibi olma ya da zaman geçirme maksadıyla kayıt yaptırdığının gözlemlendiğine işaret edilmiştir.

KOD 10.A: "Eğitim kalitesi yeterince iyi ancak öğrenci kalitesinde bir düşüş yaşanıyor. Örneğin bazı istekli öğrencilerimiz hem Türkiye'nin hem de dünyanın çeşitli yerlerinde sektörde görev alabilmektedir. Ancak iyi eğitim alan öğrenciler ya da istekli olanlar genelde bölgeyi tercih etmiyor."

KOD 12.A: "Bir diğer temel husus ise Z kuşağı meselesidir. Şuan eğitim gören gençlerde genel olarak bir sabırsızlık, rahat işte çalışma beklentisi, fedakârlık yapmadan yükselme gibi bir anlayış bulunduğu gözlemliyoruz. Diğer bir husus ise turizm fakültesi ve MYO'suna giriş puanlarının çok düşmesi olarak açıklanabilir. Nitelikli ya da öğrenmeye istekli gençler bölümü tercih etmiyor artık ve gelen öğrenci kitlesi okumuş olmak için buradalar gibi bir hava seziyoruz."

KOD 13.A: "Sektörden edindiğimiz duyumlar gösteriyor ki; öğrenciler bilinir firmalarda çalışırken daha istekli çalışıyorlar ancak diğer sıradan ya da aile firmalarında çalışırken isteksiz ve kısa süreli çalışıyorlar. Ayrıca öğrenciler çalışma konusunda çok isteksizler, fedakârlık yapmadan ve emek sarf etmeden masabaşı işler talep ediyorlar. Yoğun tempoya ve strese karşı da aşırı zayıf oldukları çalıştıkları tesislerden bize ulaşan şikâyetlerden. Kıyı şeridi daha çok tercih edilmesine rağmen oradan gelen dönüşlerde de öğrencilerin isteksiz ve verimsiz çalıştığı yönünde."

Bölgede insan kaynağının gelişmesinin önünde en büyük sorunlardan birisi öğrencilerin çalışma ve mücadele konusundaki kararsızlıkları ve isteksiz oluşlarıdır diyebiliriz. Mezun öğrencilerin emek sarf etmeden, masabaşı ve hatta üst pozisyonlarda işler talep ettikleri konusunda işverenlerden ve insan kaynaklarından bizlere gelen şikâyetlerde ciddi artış olmuştur. Ara eleman olmayı hiç istemedikleri gözlemlenmekte ancak kendilerini yetiştirmeleri için aşağıdan gelmeleri zaruridir. Bu nedenle insan kaynağında gençlerin isteksizliği sektöre olumsuz yansımaktadır."

KOD 17. E: "Personelin iş beğenmeme sorunu var. Gençler garip bir şekilde çalışmak istemiyorlar. Masabaşı işlerde çalışmak, daha havalı işlerde yer almak daha cazip geliyor. O yüzden turizm sektörü çok cazip gelmiyor sanırım eskisi gibi."

Genel itibarıyla elde edilen verilerde bölgede gençlerin çalışma konusunda oldukça isteksiz olmaları insan kaynaklarının gelişimi önündeki temel engellerdendir. Yapılan görüşmelerde bu husus kamu, özel sektör ve akademi tarafında da aynı şekilde belirtilmiş ve gençlerin isteksizliklerinin nedeninin derinlemesine araştırılmasının önemine işaret edilmiştir.

Destekleyici Faaliyet ve Öneriler:

- Yeni neslin istek ve beklentileri daha iyi anlaşılacak çalışma şartlarının ve eğitim yöntemlerinin buna göre ayarlanması
- Sosyolojik açıdan Z kuşağı ve turizm sektörü ilişkisinin derinlemesine araştırılması, sorun alanları ve çözüm önerilerinin ortaya koyulmasına ilişkin disiplinler arası bir çalıştay gerçekleştirilmesi
- Sosyal medyanın turizm alanında çalışmayı destekleyici, gençleri bilgilendirmeye dönük çalışmalarda daha güçlü kullanılması, gençlerin ilgisini çekebilecek içerikler üretilmesinin sağlanması

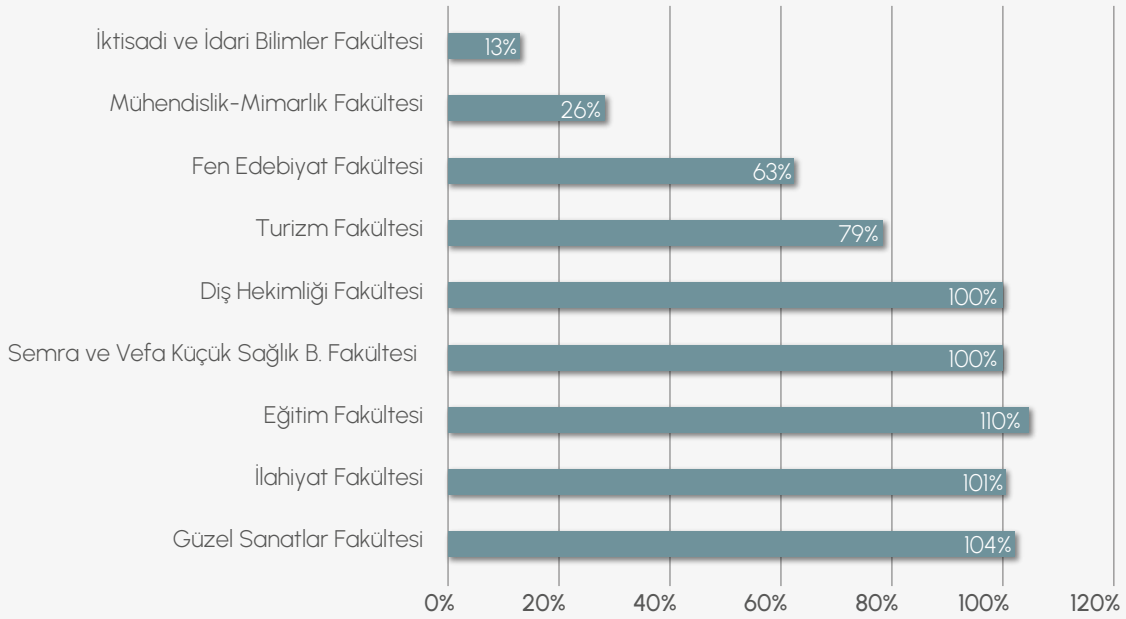
5.3.1.12. Eğitime ilginin ve eğitim kalitesinin düşük olmasına bağlı yabancı dil sorunu

Bölgede çalışan ve yetişen insan kaynağında olduğu belirtilen sorun ve eksikliklerin başında yabancı dil kabiliyetinin yetersizliği ilk sıralarda yer almaktadır. Turistlerle devamlı ilişki içerisinde olan sektör temsilcileri, çalışan personelin yabancı dili yeterince iyi konuşmadığı için hizmet kalitesinde düşüş olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca servis kalitesi için önemli olan; ağırlama, karşılama, yemek ve içki bilgisi, bölge kültürel özelliklerine ve tarihi kıymetlerine hâkimiyet gibi konularda ciddi eksikliklere işaret edilmiştir. Bu konular özelinde Mesleki İngilizce açısından öğrenci ve çalışanların eğitilmesi önemi ifade edilmiştir. Özel sektör temsilcileriyle yapılan yüz yüze ve uzaktan mülakatlarda, insan kaynağının yabancı dil ve diğer temel beceriler konusunda ki yeterliliği hususunda eğitim kurumlarının birincil derecede sorumlu görüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak tüm aktörlerle yapılan görüşme ve saha çalışmalarında, bu konunun çok taraflı bir mesele olduğu söylenebilir. Analiz genelinde aktarılan görüş ve değerlendirmelerden de anlaşıldığı üzere, üniversite ve diğer eğitim kurumlarının sorumluluklarının yanında bazı dış etkenlerin de durumda etkili olduğu açıktır. Örneğin üniversiteye giriş puanlarının düşmesi ve ek yerleştirmelerle gelen öğrenci sayısının artması gelen öğrencilerin eğitime katılım seviyesini düşürdüğü değerlendirilmektedir.

Kampüslerde uygulamaya dönük çeşitli çalışma ortamları bulunuyorken bu hizmetlerin ortadan kalkması, uygulama noktasında üniversitenin yetersiz kalması ve turistik merkezlere uzaklığı öğrencilerin öğrendiklerini pratikleştirmede eksikliğe sebep olduğu bu etkenlerden bazılarıdır. Yine özel sektörde yaşanan kurumsallaşma sorunlarının insan kaynağının bölgede tutunması ve gelişmesinin sağlanması önünde engel teşkil etmesi de önemli bir husustur.

Grafik 15'te görüldüğü üzere, 2021 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde fakültelere göre doluluk oranlarında, turizm fakültesinin diğer bazı fakültelerin gerisinde kaldığı görülmektedir (NEVÜ İstatistik Danışmanlık Destek Ofisi,2021:5). İlde turizm bölgesi bulunmasına rağmen doluluk oranlarındaki düşüklük önemli bir sorun olarak değerlendirilebilir.

Grafik 15. 2021 Yılı NEVÜ Fakültelere Göre Doluluk Oranları (%)



Kaynak: NEVÜ İstatistik Danışmanlık Destek Ofisi

NEVÜ'ye ait Turizm Fakültesi ve Meslek Yüksek Okuluna bağlı bölümlerde ise Gastronomi, Aşçılık ve Rehberlik alanlarında doluluk oranlarının %100'ün üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Bunun yanında, Turizm İşletmeciliği, Turizm ve Seyahat İşletmeciliği ve Kültürel Miras ve Turizm alanlarında ise %40'ların altına inen bir doluluk oranı olduğu görülmektedir (NEVÜ İstatistik Danışmanlık Destek Ofisi, 2021). Bu da özellikle bölgede yöneticilik, insan kaynakları, işletme konularında çalışan arzında sıkıntı oluşabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde özellikle gastronomi, rehberlik ve aşçılık gibi alanlarda da bir yığılmanın olabileceği öngörülmektedir. Ek olarak, bölgede sektörde birçok alanda ihtiyaç duyulan ara eleman sorununun da gelecekte önemli bir gündem oluşturacağı değerlendirilmektedir.

KOD 14.A: "Kapadokya Bölgesinde turizm eğitimi veren hem lise, lisans ve lisansüstü düzeyde birçok program bulunmaktadır. Bu kurumlarda verilen eğitim ülke Milli Eğitim ve YÖK programları çerçevesinde oluşturulmuş programlardır. Bununla birlikte turizm eğitimi konusunda önemli olan yabancı dil sorunu en temel problemlerden biri olmaktadır. Öğrenciler yabancı dil konusunda belirli bir saatin üstünde ders almalarına rağmen akıcı bir şekilde dil konuşmakta zorluk yaşamaktadır."

KOD 12.A: "Yabancı dil sorunu yaşıyoruz. Turist karşılama, ilişki kurma, servis hizmetinde iş bilme, uzmanlık alanlarında kendini yeterince geliştirememiş sorunlarımız var. Gençler kendilerini yetiştirmeden mezun oluyorlar."

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ile yapılan görüşmelerde fakülteye giden bir öğrencinin 4 yıl boyunca 1288 saat İngilizce dersi gördüğü belirtilmiştir. Ek olarak, aynı eğitimi alan birçok öğrencinin yurt dışı ve bölge dışında başarılı bir kariyer sahibi olabildiği, dolayısıyla bireysel anlamda öğrencilerin de istekli olmasının önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Yine üniversitelerde ikinci yabancı dil eğitiminin de verildiği ancak bununda yetersiz ilgi sebebiyle istenileni veremediğine işaret edilmiştir. Fakülteden mezun olup dünyanın çeşitli yerlerinde hem akademik hem profesyonel hayatta çok başarılı kişilerin de bulunduğunu belirten katılımcılar, eğitim kalitesinden çok karşı tarafın yani öğrencinin ilgisinin de önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ayrıca sektörün çok çabuk etkilendiği kriz dönemlerinde turizm sektörü açısından olumsuz bir algı oluşmaktadır. İşten çıkarmalarında yoğunlaşabildiği bu gibi durumlarda gençlerin sektöre karşı daha çekimser yaklaştığı anlaşılmaktadır.

KOD 10.A: "...Fakülte bünyesinde tüm bölümlerde 18 saat/hafta İngilizce dersi verilmektedir. Her yıl bu eğitim verilmekte ve ayrıca son sınıfta mesleki İngilizce eğitimi de verilmektedir. Toplamda (4 yıl boyunca) bir öğrenci 1288 saat İngilizce dersi görmektedir. Buna rağmen birçok öğrencinin dil becerisinin düşük seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi turizm bölümü öğrencilerinde yaşanan isteksizlik ve kapasite sorunudur."

KOD 2.A: "Üniversite mezunlarını çalıştıramıyoruz çünkü piyasayı tanımıyorlar ve deneyimsizler. Üniversite mezunu olmayanlar ise alaylı oluyorlar ve piyasayı biliyorlar ama uzmanlaşmayı beceremiyorlar."

Destekleyici Faaliyet ve Öneriler:

- Üniversitelerde özellikle turizm bölümü öğrencilerinin çeşitli kulüpler kurarak bölgeye yönelik sosyal sorumluluk ve bölgeyi tanımaya yönelik gezi faaliyetleri düzenlemesi
- Turizm bölümlerinde öğrenim gören lise ve üniversite öğrencilerinin sektörden mentörler sorumluluğunda yetiştirilmesinin sağlanması
- Öğrencilerin turizm alanına ilgisinin artırılması için ders dışı faaliyetlere yoğunlaşılması, sektör öğrenci buluşmalarının sağlanması
- Özel sektör temsilcilerinin staj dönemlerinde öğrencilere yönelik özel programlar uygulamasının sağlanması,

5.3.1.13. Turizmde Bütüncül Bakış Açısının Yakalanamaması

Turizm sektörü birçok bileşenin iç içe geçtiği bütüncül bir yapıya sahiptir. Turistin bölgeye geldiği andan dönüş yaptığı ana kadar temas ettiği birçok paydaş ve hizmet unsuru bulunmaktadır. O nedenle turizmde insan kaynağı sorununa sadece kalifiye personel ve öğrenciler üzerinden bakmanın eksiklik yarattığı görülmektedir. Destinasyonda hizmeti tamamlayan faaliyetlere yönelik çalışan diğer unsurların da eğitilmesi son derece önemli kabul edilmektedir. Örneğin transferi sağlayan taksi, servis, tur otobüsünü kullanan şoförler gibi turist ile ilk karşılaşan kişilerin de eğitime tabi tutulması, turist memnuniyeti ve destinasyon imajı açısından oldukça önemli görülmektedir. Araçlarda sigara içen, kurallara uymayan ya da turiste kötü davranan çalışanların, turistin zihninde kötü bir imaj kalmasına neden olduğu yapılan görüşmelerde birçok kere dile getirilmiştir. Bunun yanında bölgede yoğun olarak yapılan at biniciliği, ATV ve safari turları gibi faaliyetleri yöneten ve bu alanlarda hizmet sunan personelin de eğitilmesi son derece önemli kabul edilmektedir. Yine bölgede faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri ve kooperatif personelinin de eğitilmeleri destinasyonda insan kaynağı yönetimi açısından önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır.

KOD 6.A: "Sadece otel, restoran ve acentelerdeki personel değil balonlara götüren-transferi sağlayan- şoförler ile ilgili eğitim verilmesi lazım. Hizmetler sektörü çok yönlü düşünülmeli ve turistlerin bölgede irtibat kurduğu tüm çalışanların eğitilmesi çok önemli."

KOD 2.A: "Sürdürülebilir turizm konusunda bütün aktörlerin eğitim alması ve farkındalık yaratılması çok önemli."

5.4. Engelleyici Faktörler

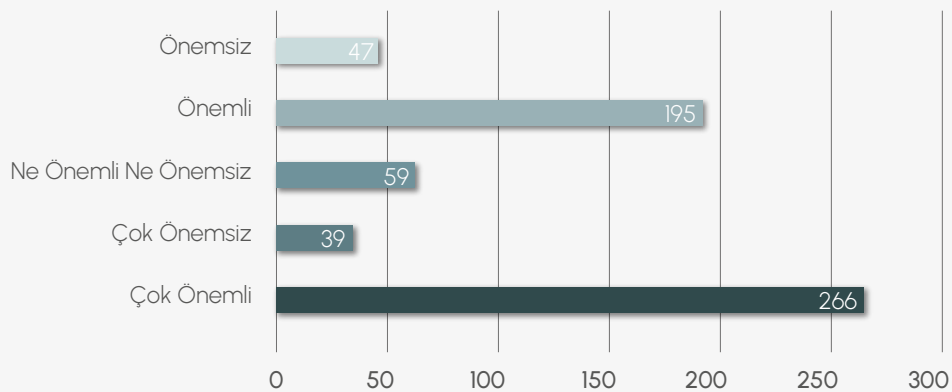
Yapılan çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan yola çıkıldığında, sektör ve üniversite arasındaki iş birliği sorununun yanında, başka önemli hususların da bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda yapılan mülakat ve toplantılarda elde edilen verilerde ortaya çıkan temel sorun ve gelişme alanları "Engelleyici Faktörler" başlığı altında ele alınmıştır.

2019 yılı pandemi öncesi ve 2020 pandemi sonrası insan kaynağındaki gelişmeleri, SGK kaynağından alınan verilerle incelendiğinde sayısal değişikliklerin oransal anlamda nasıl insan kaynağının aleyhine geliştiği daha iyi görülebilmektedir.

Yapılan anketlerde gençlere yönelik, "sektörde istihdam edilmeye yönelik eklemek istedikleri konular" sorulduğunda genel olarak tecrübesiz oldukları için işe başlatılmamalarının bir sorun olduğu belirtilmiştir. Tecrübe kazanmak için işe başlamaları gerektiğini belirten katılımcılar, bu konuda işverenlerin daha yumuşak olmalarını talep etmişlerdir. Ayrıca, çevrelerinde sektörde çalışıp kolay bir şekilde işten çıkarılan insanların olması sebebiyle de gençler, sektöre girişte tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir.

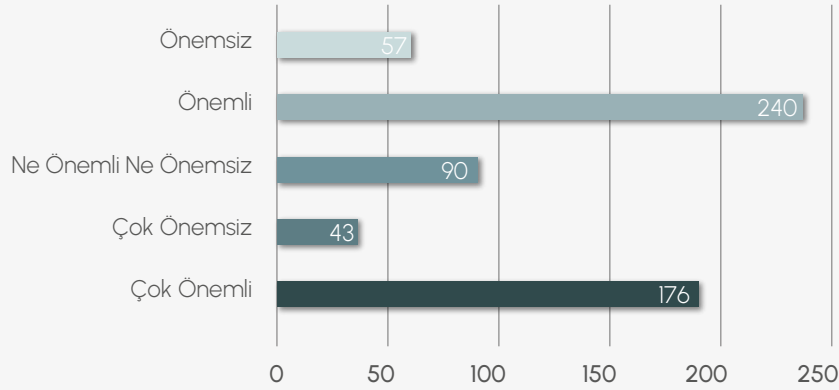
Analiz kapsamında potansiyel iş gücünün tespitine yönelik gerçekleştirilen anketle (Kapadokya Bölgesi Turizm Sektörü İşgücü ve Genç İstihdam Geliştirme Anketi) gençlere sektöre girişin önündeki engellere ilişkin sorular sorulmuştur. Gençlere turizm sektöründe çalışmayı engelleyen faktörler arasında "düşük ücretler" faktörünün ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. Soruyu cevaplayan 606 genç arasından yaklaşık %76'sı bu konunun önemli olduğunu belirterek maaş konusunun gençlerin turizmi seçme eğilimlerindeki önemi açıkça ortaya çıkmıştır (Grafik 16).

Grafik 16. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmasını Engelleyen Faktörler Arasında "Düşük Ücretler" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



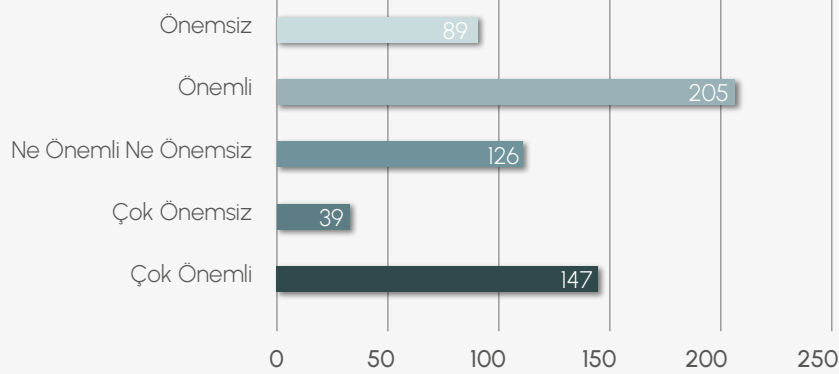
Aynı soru için "gençlerin teknik/mesleki beceri eksikliği" bir faktör müdür?" diye sorulduğunda 176 kişinin "çok önemli", 240 kişinin ise "önemli" bir faktördür dediği görülmektedir (Grafik 17). Toplam katılımcıların yaklaşık %68,5'nin bu faktörü önemseddiği anlaşılrken özellikle yabancı dil ve bazı temel turizm eğitimi ile gençlerin sektöre olan ilgisinin artırılabilceğı sonucu çıkarılabilir.

Grafik 17. Gençlere Yönelik Yapılan "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmanızı Engelleyen Faktörler Arasından "Teknik/Mesleki Beceri Eksikliği" Sizce Ne Kadar Önemli" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



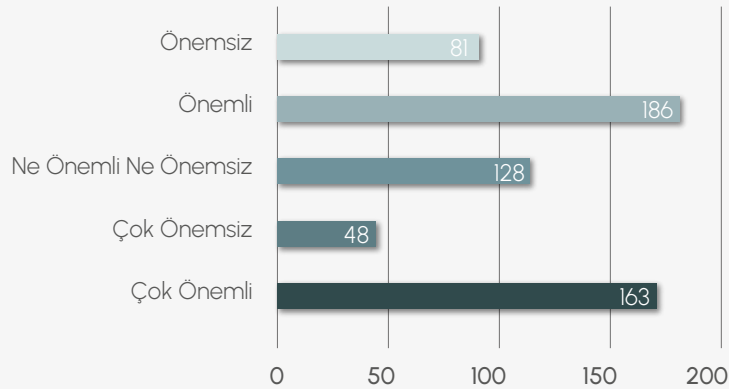
Gençlerin Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörler arasında "gençlerin sertifika/diplomalarının olmaması" ne kadar önemli?" sorusuna 147 kişi "çok önemli" derken 205 kişi ise "önemli" demişlerdir (Grafik 18). 128 gencin ise bu konunun gençlerin turizm sektöründe çalışma isteğine etki etmediğini belirtmişlerdir.

Grafik 18. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Gençlerin Sertifika/ Diplomalarının Olmaması" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



Ankette "Gençlerin Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörlerden "gençlerin iş tecrübesinin olmaması" sizce ne kadar önemlidir sorusu sorulduğunda ise 186 kişi "önemli" derken 163 kişi "çok önemlidir" cevabını vermiştir. 81 kişi ise iş tecrübesinin turizm sektöründe çalışmalarına engel teşkil etmede önemsiz olduğunu belirtirken 48 kişi ise çok önemsiz olduğu ifade etmişlerdir (Grafik 19).

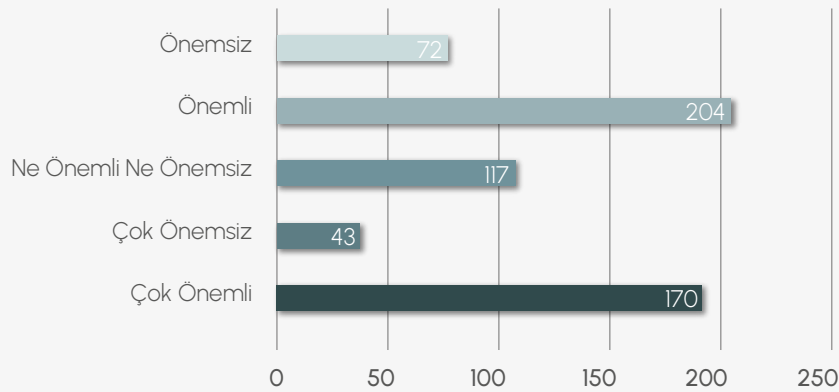
Grafik 19. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Gençlerin İş Tecrübesinin Olmaması" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (kişi)



Gençlerin iş tecrübesi hususunda ilgili akademisyenle yapılan mülakatlarda ise tecrübe konusunda özellikle staj sürelerinin düşük olması ve derslerin uygulamaya dönük olmamasını bir eksiklik olarak paylaşmışlardır. Özellikle henüz iş hayatına atılmamış gençlerin tecrübe kazanmaları adına işverenlerin daha özverili olmaları ve iş başı eğitimi daha yaygın kullanmaları önerilmiştir.

"Gençlerin Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörlerden "iş yerlerinin ya da tesislerin uzaklığı" sizce ne kadar önemli?" sorusuna ise 170 kişi "çok önemli", 204 kişi ise "önemlidir" derken 72 kişi önemli ve 43 kişi ise "çok önemlidir" cevaplarını vermişlerdir (Grafik 20). Ayrıca 117 kişi ise "ne önemli ne önemli" cevabını vermiştir.

Grafik 20. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "İşyerlerinin Ya Da Tesislerin Uzaklığı" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



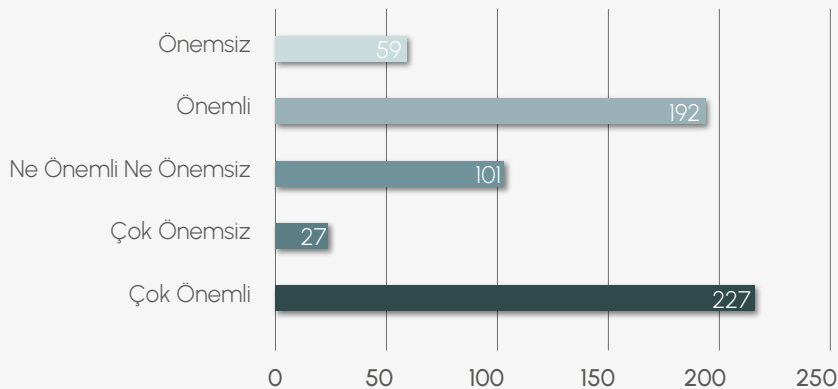
Bölgenin dağınık yapısı ve seyahat araçlarının da kısıtlı oluşu sebebiyle köylerden ya da ilçelerden turizmin yoğun olduğu ilçelere gidiş gelişin zorluğu önemli bir husus olarak ortaya koyulmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren akademisyenlerle yapılan mülakatlarda ise coğrafi koşulların ve mesafenin ulaşım zorluğuna ve dolayısıyla iş gücünün taşınmasında çeşitli engellere sebep olduğu belirtilmiştir. Örneğin, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesine bağlı eğitim yerleşkelerinde öğrenim gören öğrencilerin çoğunluğu Nevşehir Merkez ilçesindeki yurtlarda veya konutlarda yaşadıkları görülmektedir. Bu öğrencilerin turizm tesislerinde çalışmaya istekli olsalar dahi yaşadıkları yerlerden turistik bölgelere ulaşımını hatlı otobüs veya minibüslerle sağlanmaktadır.

Bu da öğrencilere ek bir maliyet getirdiğinden ve işverenlerin çoğu zaman bu maliyeti karşılamadığından öğrencilerin sektörde istihdamında olumsuz bir duruma sebebiyet vermektedir. Ayrıca staj yapan öğrenciler için de aynı sorun geçerlidir ve birçok öğrenci seyahat nedeniyle staj yapmanın zorluğunu dile getirdiği yine yapılan görüşmelerde ortaya çıkan bir sonuçtur.

Dünya genelinde de sorun olarak ortaya çıkan ("Tourism Costs ve Benefits", 2022; Glup, 2021), yaşam alanlarının turistik tesise dönüştürülmesi ve turizm bölgelerinin pahalılaşması gibi sebeplerden ötürü göç sorunu ya da sosyoekonomik bazı dönüşümler bölgede yapılan çeşitli çalıştay ve toplantılarda yüksek sesle dile getirilmektedir. Benzer sorunların yaşandığı Kayalık Kapadokya Bölgesi'nde de istihdam sorununun göçe bağlı olarak derinleşmesi söz konusudur. Bu nedenle turizmde yaşanan insan kaynağı ihtiyacı diğer bölge ve ilçelerden karşılanmaya çalışılmaktadır. Bir diğer husus ise Göreme beldesinde ve Ürgüp ilçesinde yerel halkın ve özellikle gençlerin kendi turizm işletmelerini açtıkları ve işveren olmaları ve bunun yerelden istihdamın karşılanmasında bir sorun yarattığı hususudur. Bu nedenle bölge turizminde istihdam sorununun çözümünde özellikle komşu ilçelerde turizmde çalışmaya eğilimli gençlerin bölgeye transfer edilmesine ve bu gençlerin eğitilerek turistik bölgelerde istihdama dâhil edilmesine yönelik kolaylaştırıcı çözümlere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

"Gençlerin Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörlerden uzun çalışma saatleri ve gece mesaieleri sizce ne kadar önemli?" sorusu sorulduğunda gençlerin 227'sinin "çok önemli", 192'sinin ise önemli dediği görülmektedir (Grafik 21). Katılımcılardan 59'u ise "önemsiz" ve 27'si "çok önemsiz" diye cevaplamıştır. Katılımcılardan yaklaşık %69'unun da onayladığı üzere yapılan mülakat ve gözlemlerde de bölgede turizm sektöründe istihdam sorununun temelinde yatan sorunun uzun çalışma saatlerinin ve gece mesailerinin etkisi olduğu görülmektedir. Bölgedeki akademisyenlerle yapılan mülakatlarda da (Kod.10.A, 12.A ve 30.A) sektörde çalışma şartlarının ağır olması sebebiyle insan kaynağının turizmden farklı sektörlere kayma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların ilgili bölümlerden mezun olanların masabaşı işlere ve çalışma düzeni daha istikrarlı olan başka sektörlere kayma eğiliminden bahsederken özellikle sezonda ve bayram ve resmi tatillerde yaşanan yoğunluklarda personelin mesaiye kalması ve düzensiz çalışma saatleri ile aşırı yıpranması söz konusudur. Bunun yanında bölgede bazı işletmelerin personelin yoğun çalışma saatleri ve zor şartlarını diğer normal günlerdeki gibi yorumlaması ve fazla ödeme yapmaması gibi sebeplerden ötürü personelin sektöre olan saygısının azaldığı düşünülmektedir.

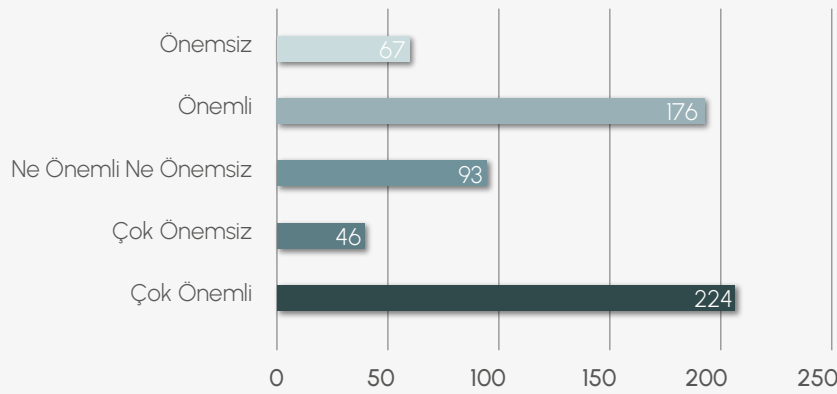
Grafik 21. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Uzun Çalışma Saatleri Ve Gece Mesaieleri" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



Bölgede özellikle butik oteller başta olmak üzere birçok otelin insan kaynağı departmanı olmaması da personelin yukarıda paylaşılan ve başka sorunlarının çözümünü zorlaştırdığı belirtilmiştir. Birçok çalışanın yaşadıkları haksızlıklara ve düzensiz çalışma şartlarına bir çözüm bulunulmadığı için bölgede iş gücü devir hızının arttığı belirtilmektedir. Bölgede kalifiye personel sayısının azalması ve yeni personelin adaptasyonun zor olması sebebiyle de hizmet kalitesinde düşüş yaşanması arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

"Gençlerin Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörlerden iş yerinde ayrımcılık (cinsiyet, yaş, sağlık koşulları gibi) konusu sizce ne kadar önemlidir?" sorusuna ise 224 kişi "çok önemli" ve 176 kişi "önemli" diyerek bu konunun önemli bir sorun teşkil ettiği vurgulanmıştır (Grafik 22). Buna ilişkin özellikle kadınların turizm sektöründe çalışmasının aileleri tarafından hoş karşılanmadığı dile getirilmektedir. Bu nedenle kadınların turizm sektöründe çalışmayı tercih etmedikleri bilgisi yer almaktadır.

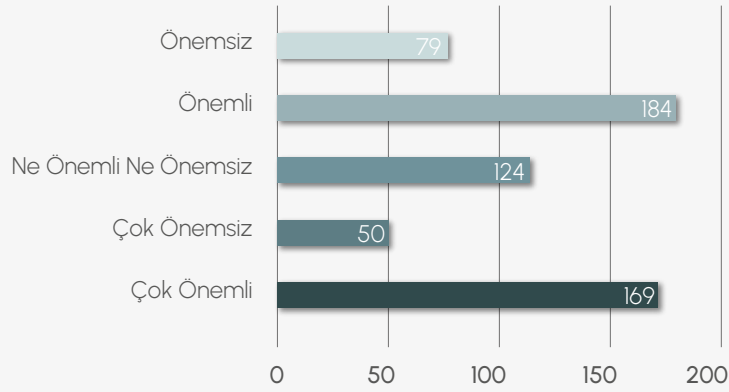
Grafik 22. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Ayrımcılık (Cinsiyet, Yaş, Sağlık Koşulları)" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



"Gençlerin Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörlerden "ailelerin turizmde meslek edinmeyi desteklememesi" sizce ne kadar önemlidir?" sorusuna verdikleri cevaplarda ise 169 gencin "çok önemli" ve 184'ünün ise "önemli" dediği görülmektedir (Grafik 23). Katılımcıların yarısından çoğunun ailelerinin turizmde meslek edinmeyi desteklememesi bölgede mevcut sosyo-kültürel bazı unsurlarla da ilişkilendirilmektedir. Bölgede kurum kuruluş ve akademisyenlerle yapılan mülakatlarda ve saha çalışmalarında daha önce de belirtildiği gibi özellikle kadınların turizm sektöründe çalışmalarının hoş karşılanmadığı ile ilgili husus aktarılmıştır. Ayrıca, alkol satışı yapan işletmelerde inançlarından dolayı çalışmak istemeyenlerin özellikle restoran yerine konaklama ya da benzeri işletmelerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ülke çapında ve dünya genelinde yapılan bazı araştırmalarda, turizm destinasyonlarında özellikle kırsal bölgelerde yerel halkın sektöre karşı bazı ön yargılarının ya da olumsuz bakış açısının geliştiği aktarılmaktadır (Andereck, Valentine, Knopf, ve Vogt, 2005; Jaafar, Ismail, ve Rasoolimanesh, 2015). Turizmin doğal sonucu olan ve farklı kültürlerin birbirleriyle buluşmasına ve özellikle yerel kültürün aşınmasına neden olabilen turizm, Kapadokya Bölgesinde de bazı hususlarda yerel halk tarafından eleştirilebilmektedir (Bozkurt ve Eren 2020; Buyukkuru vd., 2022; Özel ve Kozak, 2017).

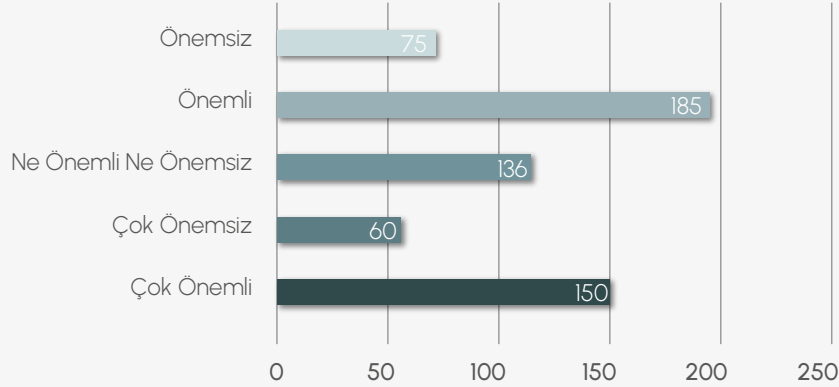
Ancak bölge halkının değişimi kolay kanıksayamaması ve kendisini sektörden uzak tutarak korunma eğiliminde olması doğal karşılanması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Global ölçekte birçok destinasyonda benzer olumsuz etkileşimlerin yaşandığı ancak bu durumun zamanla değiştiği ve halkın turizme alıştığı da gözlemlenmiştir (Özel & Kozak, 2017). Ancak özellikle yanlış yönetilen destinasyonlarda, turizmin aşırı geliştiği bölgelerde ve işletmelerin ve kurumların tutumlarının da bu olumsuz algının derinleşmesinde etken olduğu bilinmektedir. Yerel halkın aşırı ve kontrolsüz büyüyen destinasyonlarda yaşam tarzlarını ve bulundukları yerleri değiştirmek zorunda kalmaları, kültürel erozyonun hızlanması ve turizmden elde edilen gelirden yeterince faydalanamaması gibi etkenler yerel halkın turizm sektörüne güvenini azaltıcı bir rol oynamaktadır (Glup vd., 2021; Linderová, Scholz, ve Almeida 2021). Bu gibi etkenler ise zamanla insan kaynağı ve diğer konularda sektörün zorlanmasına sebep olabilmektedir.

Grafik 23. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Ailelerin Turizmde Meslek Edinmeyi Desteklememesi" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



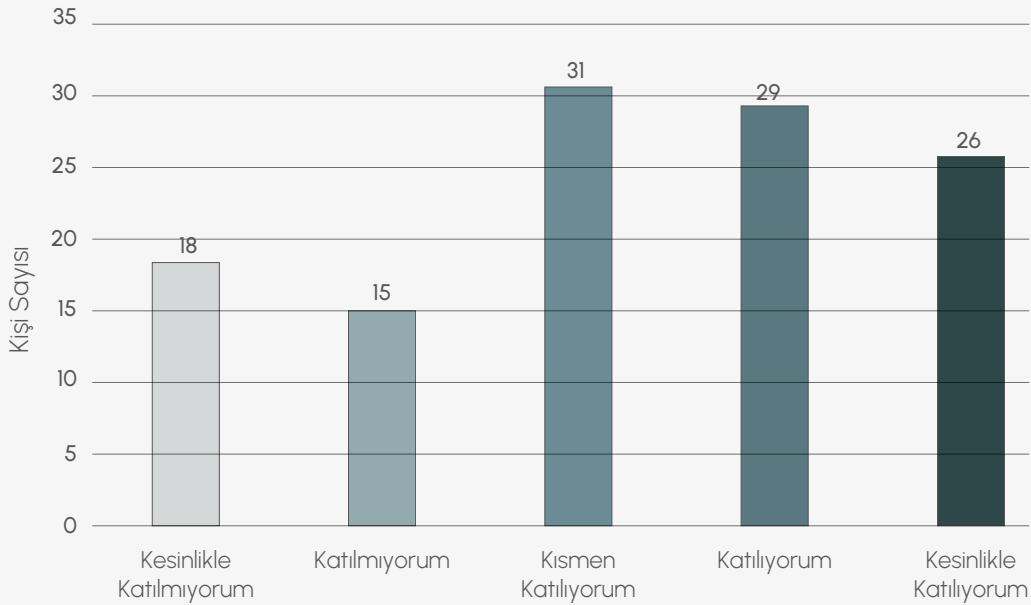
Gençlere yönelik yapılan ankette yine turizmin sosyal etkisiyle ilişkili "Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmasını engelleyen faktörlerden "turizm sektöründe çalışma ile ilgili olumsuz sosyal algılar" sizce ne kadar önemli?" sorusuna verilen yanıtlar, bu konunun istihdama etkileri olduğunu göstermektedir. Ankete cevap veren katılımcılardan bu soruya 150'si "çok önemli" derken "185"i "önemli" 75 kişi "önemsiz" ve 60 kişi "çok önemsiz" demiştir. Bu durum sektörde çalışma ile ilgili halk arasındaki algının önemli bir etken olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Grafik 24). Analiz kapsamında saha çalışması, çeşitli çalıştay ve toplantılarda da elde edilen veriler, yerel halkın sektöre yönelik tutumunun bölgede yaşayan gençlerin bu sektörde çalışma ya da çalışmaması konusundaki tercihlerini etkilediği anlaşılmaktadır (AHİKA 2011). Sahada yapılan gözlem ve çalışmalarda da özellikle kadınların sektörde çalışmasına yönelik bazı ön yargıların olduğu görülmektedir. Bu anlamda özellikle kooperatifler yoluyla kadınların sektöre entegrasyonu bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan gençlerden yarısından fazlasının turizm sektöründe çalışmaya yönelik olumsuz bakış açısının bu mesleği seçmede bir etken olabilecek kadar önemli olduğuna işaret etmişlerdir. Özellikle yapılan bazı araştırmalarda turizm sektöründe çalışma saatlerinin düzensizliği ve iş yoğunluğunun aile hayatına ve düzenine zarar verdiği belirtilmiştir (Akgül, 2020:34-35; (International Labour Office, 2010).

Grafik 24. Gençlere Yönelik Yapılan Ankette "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmalarını Engelleyen Faktörler Arasından "Turizm Sektöründe Çalışma İle İlgili Olumsuz Sosyal Algılar" Sizce Ne Kadar Önemli?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı (Kişi)



Bölgede 116 kişiye uygulanan Likert Ölçekli 5 seçenekli soruda (Grafik 25), "Kapadokya Bölgesi Yerel Halk–Tutum ve Beklenti Anketi" kapsamında yerel halkın "çocuklarımla ve diğer aile üyelerinin turizm sektöründe çalışmasını desteklerim" cevabına 29 kişi "katılıyorum" ve 26 kişi "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. 31 kişi ise "kısmen katılıyorum" diyerek çekimser kalmıştır. Bunun yanında 15 kişi "katılmıyorum" derken 18 kişi ise "kesinlikle katılmıyorum" diyerek aile bireylerinin turizm sektöründe çalışmasını istemediklerini beyan etmişlerdir. Katılımcıların çoğunun her ne kadar sektörde istihdama olumlu baktıkları görülse de yaklaşık %28'inin aile bireylerinin sektörde çalışmalarına sıcak bakmadıklarını belirtmeleri, bu konunun istihdam anlamında derinlemesine araştırılması ve altında yatan sebeplerin ortaya çıkarılmasını önemli kılmaktadır.

Grafik 25.Yerel Halka Yönelik "Turizm İle İlgili Sizin Tutumunuzu Ve Beklentilerinize Yönelik "Çocuklarımla Ve Diğer Aile Üyelerinin Turizm Sektöründe Çalışmasını Desteklerim" Cümlesine Katılım Durumları (Kişi)



Yerel halkın buna benzer destinasyona ilişkin olumsuz algı ve görüşlerini ortadan kaldırmak ya da azaltmak için yapılması gerekenlerden, halkın destinasyona ilişkin alınan kararlara ve yapılan uygulamalara ortak edilmesi, fikirlerinin alınması oldukça önemli kabul edilmektedir(Linderová vd., 2021).

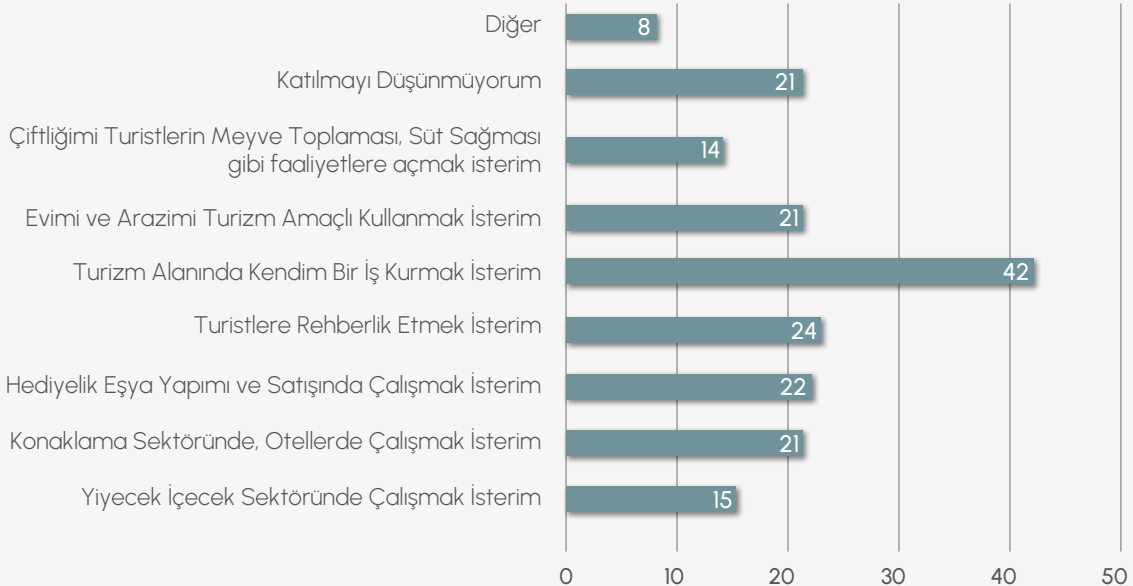
Ayrıca destinasyonun doğru yönetilmesi adına strateji ve planlamaların yapılması, ve bölgede yer alan tüm aktörlerin iş birliğinde turistlerin de turizmcilerle birlikte eğitilmesi ve yönlendirilmesi, yine yerel halk ve kültürün korunmasına yönelik çalışmalar açısından gerekli görülmektedir (Glup v.d.,2021:60-62).

5.5. Yerel Halkın Tutum ve Algıları

Bölge ilçelerinde ve il merkezlerinde toplamda 116 kişiyle Yerel Halk Tutum ve Beklenti anketi gerçekleştirilmiştir. Ankete cevap veren katılımcıların %56'sı (65 kişi) erkek, %44'ü (51 kişi) ise kadınlardan ve en az iki yıldır bölgede yaşayan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %76,5'i evli, %20'si ise bekâr olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %68,1'inin çocuğu olduğu, %31,9'unun ise çocuğu olmadığı belirtilmiştir. Yine katılımcılardan yarısından fazlasının (%52,6) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. %24'ü ise lise mezunu olduğunu ve %11'i ise yüksek lisans mezunu olduğunu belirtmiştir. Geri kalanlar ise ilköğretim ve ortaokul mezunudur. Ek olarak katılımcıların yarıdan fazlasının (%57,8) doğum yeri Nevşehir olarak belirtilmiştir.

Cevaplanan yerel halka yönelik ankette, bölge turizmine hangi alanlarda katkıda bulunmak istersiniz sorusu sorulmuştur. Grafik 26'da görüldüğü gibi seçeneklerin önceden belirlendiği bu soruya çeşitli cevaplar verilmiştir. Verilen cevaplar arasından en fazla (42 kez) "turizm alanında kendim bir iş kurmak isterim" seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Bölgede önemli oranda yerel girişimcinin bulunması ankete verilen bu cevabı destekler nitelikte olup yerel halkın turizm ile önemli derecede ilgilendiğinin bir göstergesidir. Özellikle Avanos, Göreme, Ortahisar, Uçhisar ve Ürgüp gibi turistik merkezlerde yerel halkın sektöre doğrudan giriş yaptığı ve yatırımcı olarak yer aldığı görülmektedir. Yerel halka miras kalan yerlerin restore edilerek otel ve restoran gibi işletmelere çevrilmesi, kiralanması gibi faaliyetler turizmin bölgede gelişmesine önemli katkı sunmakla beraber, halkın girişimcilik potansiyelini de artırmaktadır. Turistlere rehberlik yapmak isterim seçeneği ise bir diğer önemli seçenek olarak işaretlenmiştir (24 kez). Bölgede her iki üniversitede de doluluk oranı yüksek olan rehberlik bölümüne bölgede ilgi oldukça yüksek olması cevapla ilişkilendirilebilir. Bölgede yaşayıp hem rehber hem de acente işi yapan girişimcilerin sayısında da artış görüldüğü bu ilişkiyi destekler niteliktedir.

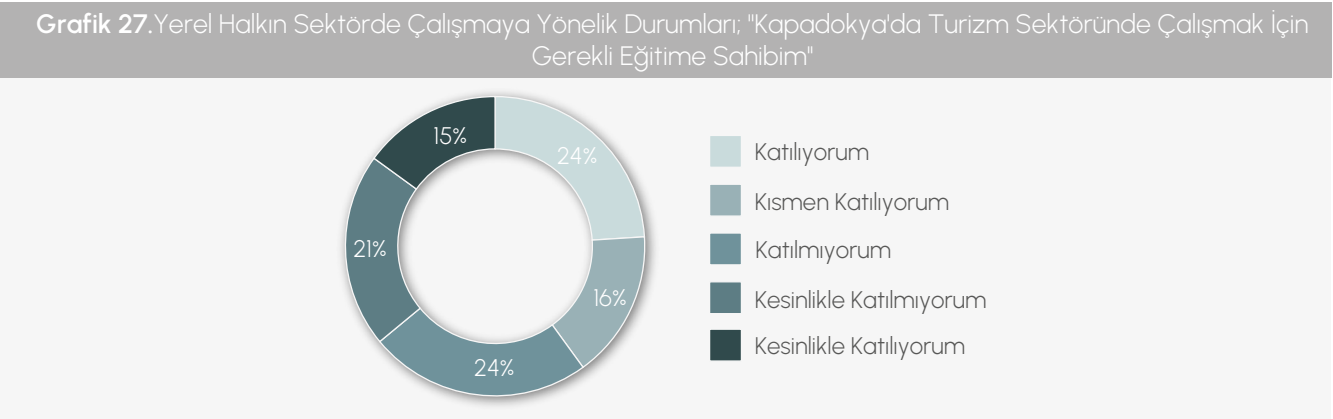
Grafik 26.Yerel Halkın Turizme Katkıda Bulunmak İstedığı Alanlar



Bu alana ek olarak 21 kez hediyeelik eşya yapımı ve satışında çalışmak istediğini belirten katılımcılar, bu alana da önemli bir ilgi olduğunu altını çizmektedir. Bölgede özellikle Avanos'ta çanak çömlek alanında bir uzmanlaşma olduğu görülmektedir. Buna benzer işleri yapanların daha çok büyüklerinden miras olarak bu işe devam ettiği de bilinmektedir. Yine katılımcıların konaklama sektöründe çalışmayı isterim tercihinde yoğunlaştığı görülmektedir (21 kez). Ancak yapılan görüşmeler ve gözlemlerde elde edilen verilerde, konaklama ve yeme-içme sektörünün kuruluş ve işletme maliyetlerinin bu alanlara giriş tercihlerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Buradan da kuruluş maliyeti ve zorluk derecesi daha düşük olan hediyeelik eşya üretme ve satma, yer kiralama, seyahat acentesi ve rehberlik gibi alanlar daha çok ilgi görmektedir sonucuna varılabilir. Yine aynı ankette 21 kez turizm faaliyetine katılmayı istemiyorum seçeneği işaretlenmiştir. Buradan da yine yerel halkın sektöre katılıma yönelik ilgili olduğu kadar mesafeli olduğu da anlaşılmaktadır.

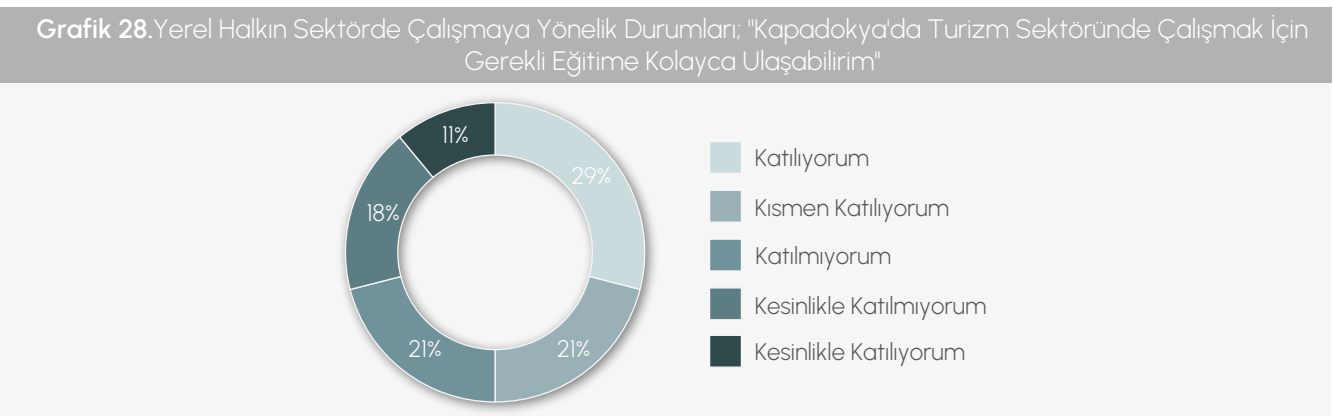
Aşağıda paylaşılan anket sonuçlarında yerel halkın turizm hakkında bilgi düzeyi ve sektöre girişte yaşadıkları tecrübelerle ilişkin bilgileri ölçülmüştür. Katılımcılara "Kapadokya'da turizm sektöründe yer almaya hazırlığınız ile ilgili çeşitli görüşleri sunan cümlelere ne derecede katılıp katılmadıkları sorulmuş", 5'li Likert Ölçeğinde cevaplamaları istenmiştir. Ankete ilişkin ifade ve verilen cevaplar aşağıda paylaşılmıştır;

İfade: "Kapadokya'da turizm sektöründe çalışmak için gerekli eğitime sahibim" (Grafik 27).



Verilen cevaplardan olumsuz anlamda kullanılan "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" cevapları %45 olarak görülmekte ve katılımcıların önemli bir kısmı gerekli eğitime hazır olmadıkları ortaya çıkmaktadır. %39'u ise "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" cevaplarını vermişlerdir. "Kısmen katılıyorum" diyenlerin oranı ise %16'da kalmıştır.

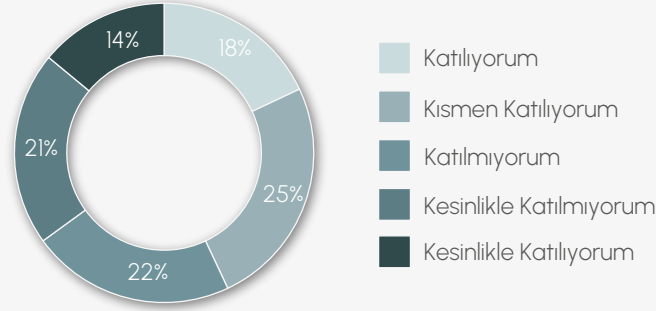
İfade: "Turizmde çalışmak için gerekli eğitime kolayca ulaşabilirim" (Grafik 28).



Verilen cevaplardan olumsuz anlamda kullanılan "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" cevapları %39 olarak görülmektedir. %40'ı ise "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" cevaplarını vermişlerdir. "Kısmen katılıyorum" diyenlerin oranı ise %21'de kalmıştır.

İfade: "Kendi turizm işletmemi açmak için bilgi ve becerilerim yeterlidir" (Grafik 29).

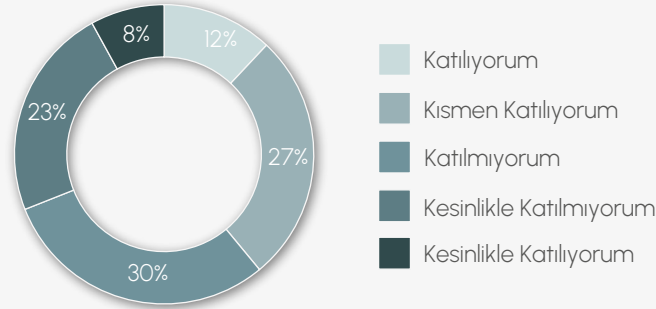
Grafik 29.Yerel Halkın Sektörde Çalışmaya Yönelik Durumları; "Kapadokya'da Turizm Sektöründe Çalışmak İçin Kendi Turizm İşletmemi Açmak İçin Bilgi Ve Becerilerim Yeterlidir"



Kapadokya'da bir işletme açmak için kendi bilgi ve becerilerinin yeterli olduğunu belirten katılımcı oranı katılmıyorum diyenlere göre daha az görülmektedir. Katılımcıların %38'i "katılıyorum" cevabını işaretlemişken %43'ü ise katılmadığını beyan etmişlerdir. Kısmen katılanların oranı ise %25 olarak görülmektedir.

İfade: "Turizm işletmesi açmak için finansman kaynakları hakkında bilgi sahibiyim" (Grafik 30).

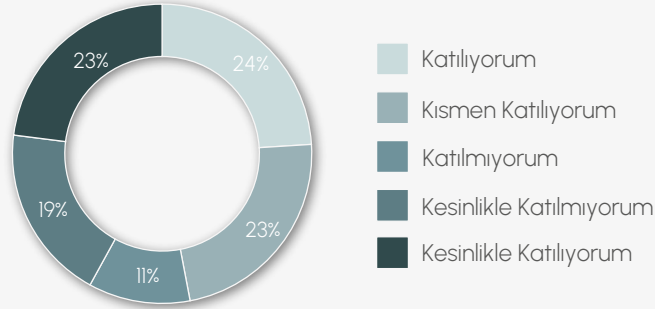
Grafik 30.Yerel Halkın Sektörde Çalışmaya Yönelik Durumları; "Kapadokya'da Turizm İşletmesi Açmak İçin Finansman Kaynakları Hakkında Bilgi Sahibiyim"



Kapadokya'da işletme açmak için finansman kaynakları hakkında bilgi sahibiyim cümlesine cevaben önemli bir oranda olumsuz yanıt verildiği görülmektedir. Grafikte görüldüğü gibi katılımcıların %53'ü katılmadığını belirtmiştir. %20'si ise katıldığını belirtmiştir. Kısmen katılıyorum diyenlerin oranı ise %27 olarak görülmektedir.

İfade: "Turizm Kapadokya'daki doğal ve kültürel varlıklarının korunmasına katkıda bulunur" (Grafik 31).

Grafik 31.Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları;"Turizm Kapadokya'daki Doğal Ve Kültürel Varlıklarının Korunmasına Katkıda Bulunur"

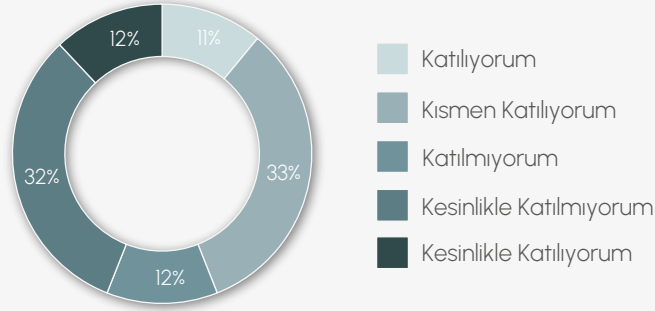


Bölgede yerel halka yapılan anketin devamı olarak turizmin etkileri ve sektöre bakış açılarını değerlendirmek amaçlı bazı sorular da sorulmuştur. Bu sorulardan turizmin Kapadokya doğal ve kültürel mirasa olan etkisi sorulduğunda, turizmin bu miras ve varlıkları koruduğu yönünde görüş bildirenlerin oranı %47 olmuştur. Bunun yanında kısmen katılıyorum diyenlerin oranı ise %23 olarak görülmektedir. Bu ifadeye katılmayanların oranı ise %30 oranındadır. Bölgede yapılan görüşmelerde halkın, eski evlerin ve ahırların turizmle birlikte restore edilmesinin olumlu karşılandığı görülmüştür (Buyukkuru vd., 2022). Özellikle turizmin istihdam ve ekonomik zenginlik noktasında sağladığı faydaların da bir yansıması olarak yerel halkın turizme olumlu bakmasına etki edebilmektedir. Bununla birlikte katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranları da aslında dikkat çekilmesi gereken bir husustur.

İfade: "Turizm, doğal ve kültürel varlıkların korunmasına, bakımına ve iyileştirilmesine imkân sağlar" (Grafik 32).

Grafik 32'de benzer olarak turizmin, doğal ve kültürel varlıkların korunmasına, bakımına ve iyileştirilmesine katkı sağlar ifadesine verilen cevaplar yer almaktadır. Turizm faaliyetinin ortaya çıkmasıyla birçok tarihi sit alanı ve yerleşimlerinde önemli iyileştirmeler ve bakım çalışmaları olduğu bilinmektedir. Özellikle kazı alanlarının desteklenmesi, yeni arkeolojik kazıların başlatılması ve restorasyon çalışmalarının ortaya çıkmasında turizmin katkısı olduğu konusunda önemli bir ortak kanı bulunmaktadır (Buyukkuru vd. 2022). Gerek Avrupa Birliği gerekse Birleşmiş Milletler gibi ulus üstü örgütlenmelerin tarihi ve kültürel rotalar oluşturarak hem turistik değerlerin ziyaret edilmesi hem de yerel kalkınmaya ve gelişmeye destek olunması buna birer örnektir. Bununla birlikte bazı durumlarda turizme açılan destinasyonların yeterince iyi yönetilememesi kapasite aşımı ve kontrolsüz yatırımların ortaya çıkması gibi önemli zararları da beraberinde getirebilmektedir. UNESCO'nun 1985 yılında Kapadokya Bölgesi'ni dünya miras listesine alması ve sonrasında turizm planlaması yapılmadan kontrolsüz büyümenin bölgeye verdiği zarar bunun bir örneği olarak gösterilebilir (Tosun, 1998b; Tucker ve Emge, 2010). Bu ve buna benzer turizmin gelişmesinden kaynaklı durumun analiz edilebilmesi için sık sık yerel halkın görüşlerine başvurulması önem arz etmektedir. Bu hususta alınan cevapların oranları incelendiğinde %62 oranında katılıyorum cevabının alındığı görülmektedir. Katılmıyorum diyenlerin oranı ise %25 olmuştur. Kısmen katılıyorum diyenlerin oranı ise %13 olarak görülmektedir.

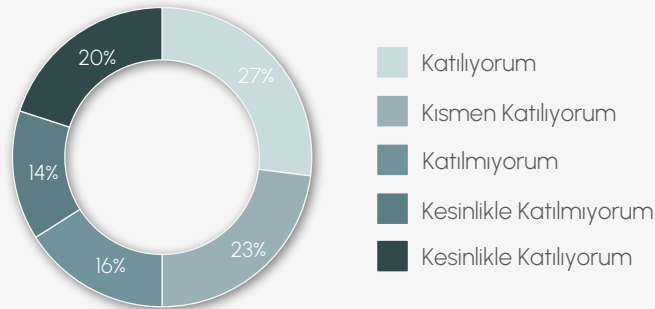
Grafik 32.Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm, Doğal ve Kültürel Varlıkların Korunmasına, Bakımına ve İyileştirilmesine İmkân Sağlar"



İfade: "Turizm bölgedeki yerel kültürü değiştirir" (Grafik 33).

Turizmin bölgede yerel kültüre yönelik etkisi ile ilgili soruya verilen cevaplar oranlandığında, yerel kültürün değiştiğini belirtenlerin oranının %47 olduğu görülmektedir. Kismen katılıyorum diyenlerin oranı ise %23 olarak belirlenmiştir. Katılmıyorum diyenlerin oranı ise %30 olmuştur. Bölgede turizmin olumlu etkisinin yanında olumsuz bir takım etkileri de ankete yansdığı anlaşılmaktadır. Bölgede turistlerle olan karşılaşmaları ve ekonomik gelişmeler sosyal yapıda önemli erozyonları beraberinde getirmiştir. Yerel yemek çeşitleri, bağcılık ve kırsal yaşam tarzı özellikle turizmin yaygın olduğu merkezlerde terkedilmeye başlandığı bilinmektedir (Memişoğlu, 2022). Bilhassa tarım ve hayvancılıkla uğraşan kişilerin turizme geçiş yaptığı ve bu işleri artık yapmadıkları görülmektedir. Bu durum, amacı kültür turizmi kapsamında bölgenin kendine has kültürel özelliklerini de keşfetmek olan turist profili açısından da olumsuz bir gelişme olarak kabul edilmektedir.

Grafik 33.Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm Bölgedeki Yerel Kültürü Değiştirir"



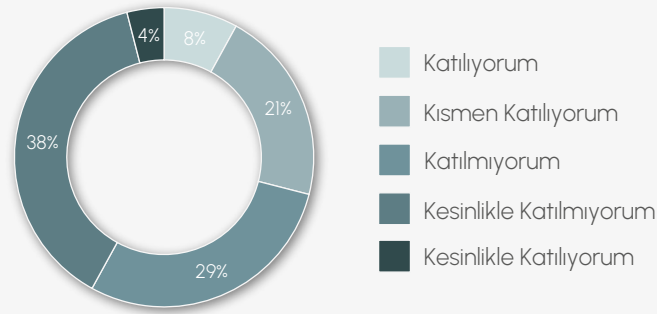
KOD 21.A: "Turizmle birlikte köyümüzde en önemli kayıplardan biri maddi kazancın manevi değerleri yok etmesi oldu. Sosyal ve kültürel değerlerimiz çok aşındı. Gençlerimiz bağ bozumunu ve üzüm budamayı bile bilmiyor artık, gelenekleri küçümsüyorlar ayrıca. Herkes turizmle ilgileniyor ama tarım, hayvancılık, peynir, pekmez gibi kültürümüze ait alışkanlıkları terk ediyoruz. Bu bize ve bölgeye çok zarar veriyor."

KOD 22.A: "Turizm ilk başladığı dönemlerde para kazanırken turizm hakkında olumluydu birçok insan ancak sonradan turizmden dolayı şikâyetler artmaya başladı. Örneğin turistik merkezlerin bulunduğu köy ve kasabalarda köy yaşamının gereklilikleri yerine getirilemiyor artık. Köylü odun kıramıyor, gübre çıkaramıyor ya da biriktiremiyor. Ahırları yavaş yavaş kaldırıyorlar. Bu gibi meseleler halkın ihtiyaçlarına yönelik sorunlara sebep oluyor."

İfade: "Turizm, yerel halkın ahlaki kurallarına ve manevi değerlerine aykırı düşer" (Grafik 34).

Bununla birlikte, bir diğer soruda verilen cevaplar incelendiğinde ise mülakatlarda ifade edilen değerlerin aşınması ile ilgili kabul ediliş farklı yorumlanmıştır. Anket sorusuna verilen cevaplara göre turizmin özellikle ahlakî ve manevi değerlere aykırı düşen bir faaliyet olarak kabul edilmediğini görenlerin oranı yüksek olmuştur. Turizm, yerel halkın ahlakî ve manevi değerlerine aykırı düşer ifadesine katılımcılardan %67'si katılmadıklarını belirtirken %21'i kısmen katılıyorum demiştir. %12'si ise bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu farklılık için, anketin yapıldığı merkezler, yaş aralıkları ve yapılan işler gibi katılımcılara ait özelliklerin etkili olduğu söylenebilir. Özellikle Gülşehir ve Nevşehir Merkez ilçesinde yapılan anketlerde turizmin etkileri çok anlaşılamadığından bu konuda beklenen cevapları vermemiş olma ihtimalleri yüksektir. Ancak özellikle turistik bölgelerde yapılan mülakatlarda turizmin yerel halkın ahlakî birtakım değerleri ve yaşam tarzı üzerinde çok ciddi olumsuz etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır.

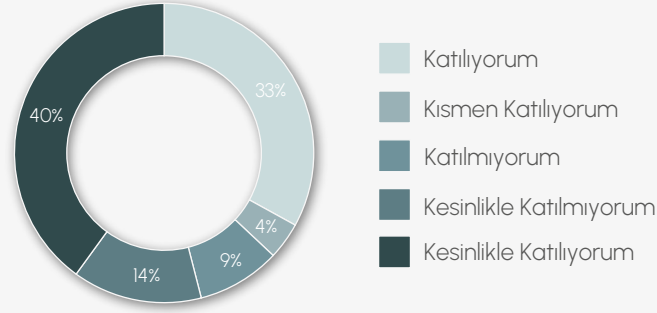
Grafik 34. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm, Yerel Halkın Ahlaki Kurallarına ve Manevi Değerlerine Aykırı Düşer"



İfade: "Turizm farklı insanları ve kültürleri tanıma ve öğrenme fırsatı sunar" (Grafik 35).

Sosyal psikoloji teorilerinden olan sosyal kıyaslama teorisinde savunulduğu gibi (social comparison theory) insanların, özellikle turistik faaliyet sırasında kendi sahip oldukları kültür ve değerlerle karşılaştıkları ya da keşfettikleri başkalarına ait kültür ve değerleri kıyaslama eğilimleri mümkün olmaktadır. Bu durum, farklı kimlik ve kültürlerin birbirlerini tanıması durumunu açıklamaktadır (Doran, Larsen, ve Wolff 2015). Bu teoriye göre insanların başkalarının davranışlarını, kültür ve inanışlarını kendilerinininkiyle kıyaslama eğiliminde oldukları ve bunun da bir etkileşimi beraberinde getirdiği öne sürülmektedir. Bu ilişki sadece turistlerin karşı tarafla kıyaslama yönelimini değil, turistlerin yerel halkı, yerel halkın turistleri ve turistlerin diğer turistleri gözlemlemesi ve kıyaslaması sürecini de beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Çetin 2009, 2010; Gössling, Cohen, ve Hibbert 2018; Rivera, Croes, ve Lee 2016). Bu kapsamda yerel halktan katılımcılarla yapılan anketlerde, çoğunluğun turizmin farklı inançları ve kültürleri tanıma ve öğrenme fırsatı olduğuna ilişkin görüşleri olduğu ortaya çıkmıştır. Grafik 35'te de görüldüğü gibi, "Turizm farklı insanları ve kültürleri tanıma ve öğrenme fırsatı sunar" ifadesine katılanların oranı %73 oranında olmuştur. Kısmen katılıyorum diyenlerin oranı ise %4 olarak görülmektedir. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %14, katılmıyorum diyenlerin oranı ise %9'da kalmıştır.

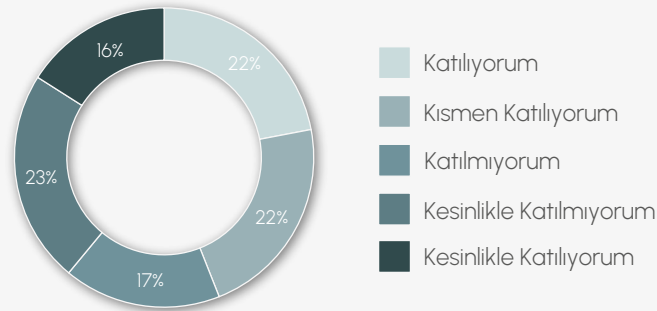
Grafik 35.Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm Farklı İnsanları Ve Kùltürleri Tanıma Ve Öğrenme Fırsatı Sunar"



İfade: "Turizm yerel kùltürün ve mirasın tanıtılmasına katkıda bulunur" (Grafik 36).

OECD'nin 2009 yılında yapmış olduğu bir araştırmada turizm ve kùltürün birbirleriyle etkileşimi incelenmiş ve turizm faaliyetinin yerel kùltürün tanıtılması ve destinasyonun rekabet gücünün artması için önemli katkıları olduğu ortaya koyulmuştur(Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009). Yerel kùltürün sahip olduğu somut ve somut olmayan kùltürel mirasın turizm amacıyla tanıtılması ve buna bağlı olarak bir turizm ürünü olarak ortaya çıkması, turizm faaliyetinin etkisinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir destinasyonda turizm faaliyetlerinin başarılı olması durumunda mevcut ya da kaybolmaya yüz tutmuş kùltürel öğelerin ortaya çıkarılması ve turistlerle buluşturulması söz konusu etkileşimi ortaya koymaktadır(Timothy 2011). Ancak sürdürülebilir destinasyon yönetiminin bulunmadığı bölgelerde yerel kùltürün sadece bir tanıtım malzemesi olarak görülmesi durumu ortaya çıkabilmektedir. Bölgede gerçekleştirilen ankette bir başka soruda; turizmin yerel kùltürün ve mirasının tanıtılmasına katkıda bulunur ifadesine yönelik verilen cevaplar yerel kùltürün turizm ile birlikte tanıtıldığı yönünde olmuştur. Buna göre belirtilen ifadeye katılanların oranı %73 oranında oldukça yüksek bir istatistiğe işaret etmektedir. Kismen katılıyorum diyenlerin oranı ise %4 olarak gerçekleşmiştir. Bunun yanında katılmıyorum diyenlerin oranı ise %23 oranında kalmıştır.

Grafik 36.Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları; "Turizm Yerel Kùltürün Ve Mirasın Tanıtılmasına Katkıda Bulunur"

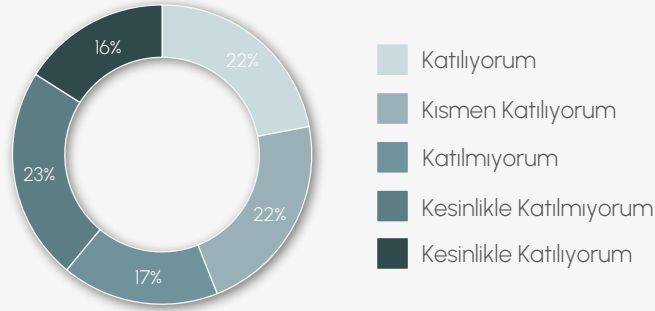


İfade: "Turizmin gelişmesi bölge halkından ziyade yatırımcılara ekonomik fayda sağlar" (Grafik 37)

Kapadokya Bölgesi yerli girişimcilerin önemli oranda turizm sektöründe ve buna bağlı sektörlerde faaliyet gösterdiği bir destinasyondur. Özellikle Avanos, Göreme ve Ürgüp gibi turizm merkezlerinde yerel halktan tarım ve hayvancılık gibi iş kollarıyla uğraşan birçok kişinin, girişimci olarak turizm sektörüne kaydıldığı bilinmektedir. Bununla birlikte bölgeye turizm alanında çevre iller başta olmak üzere İstanbul, Ankara ve hatta yurt dışından da birçok yatırımcının giriş yaptığı gör÷lmektedir.

Bu hususla bağlantılı olarak yerel halka yönelik yapılan ankette, turizmin gelişmesi bölge halkından daha çok yatırımcılara ekonomik fayda sağlar sorusu sorulmuş ve halkın görüşleri alınmıştır (Grafik 37). Ancak anketin yapıldığı bölgeler sadece turizm merkezlerinden değil, turizme uzak olan Nevşehir Merkez, Gülşehir ve Acıgöl gibi ilçelerden de oluştuğu dikkate alınmalıdır. Ankete cevap verenler arasında katılıyorum diyenlerin oranı %45 ile oldukça yüksektir. Buna kısmen katılıyorum diyenler de eklenince (%22) oran oldukça dikkat çekici olmaktadır. Katılmıyorum diyenlerin oranı ise %33 olarak gerçekleşmiştir.

Grafik 37. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları: "Turizmin Gelişmesi Bölge Halkından Ziyade Yatırımcılara Ekonomik Fayda Sağlar"

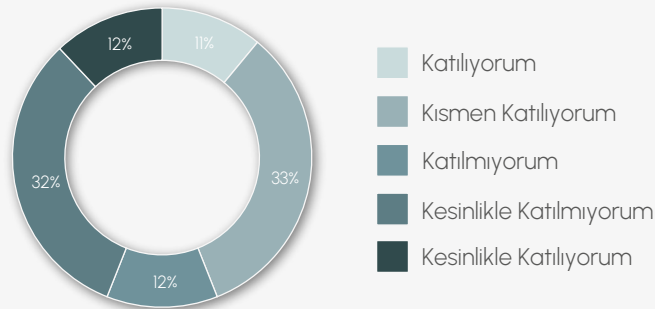


İfade: "Turizm, yerel halkın gelirinde artış sağlar" (Grafik 38).

Turizm sektörü etkileşimde bulunduğu birçok sektör ve alt sektörle beraber tüm dünyada özellikle bölgesel ve kırsal kalkınmanın önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Chris Cooper 2008b; International Labour Office. Sectoral Activities Programme. 2010; OECD 2020a; The World Bank 2020; UNWTO 2019a, 2019b). Turizm, bölge ekosisteminde birçok alanla etkileşime girerek ekonomik bir kalkınmanın yanında sosyal alanlarda da önemli katkıları olabilmektedir.

Ankette "Turizm, yerel halkın gelirinde artış sağlar" ifadesine katılımcıların %65'inin "katılıyorum" dediği görülürken %24'ünün ise "katılmıyorum" dediği görülmektedir. "Kısmen katılıyorum" diyenlerin oranı ise %11'de kalmıştır. Elde edilen bu veriler ışığında turizmin yerel halkın gelirine etkisi konusunda olumlu bir bakış açısı olduğu anlaşılmaktadır (Grafik 38).

Grafik 38. Yerel Halkın Turizme Bakış Açıları: "Turizm, Yerel Halkın Gelirinde Artış Sağlar"



Bununla birlikte yerel halkın refah seviyesinde artışa bağlı olarak gerçekleşen olumlu gelişmelerin yanında doğru yönetilemeyen destinasyonlarda ise önemli ekonomik sızıntılara ve sosyal sorunlara sebep olabilmektedir. Bu durumda yerel halkın refah seviyesinde gözle görülür bir artış olmamasının yanında turistik merkezlerde kira artışları ve satılan ürünlerde aşırı enflasyonun yaşanması gibi olumsuz sonuçlar da meydana gelebilmektedir. Ankette bu duruma ilişkin yerel halkın görüşleri sorulmuştur. Sahada yapılan gözlemlerle de görüldüğü üzere, turizm merkezlerine çok yakın bölgelerde yerel halkın girişimcilik seviyesinin arttığı gözlemlenmiş ve bunlardan birçoğunun turizm ve turizm bağlantılı mesleklere kaydığı görülmüştür. Ancak özellikle Göreme, Uçhisar ve Çavuşin gibi bölgelerde yerel halkın yaşam alanlarını ve mekânlarını otel, restoran ve acente olmak üzere firmalara terk ederek göç etmiş olduğu görülmektedir. Bunun yanında turizm merkezlerinden uzak mesafede olan Gülşehir, Kaymaklı, Derinkuyu, Acıgöl gibi yerlerde ise turizmin olumlu etkisi Avanos, Göreme, Ortahisar, Uçhisar ve Ürgüp gibi merkezlerdeki kadar hissedilmediği görülmektedir. Turizmin merkezi haline gelen alanlarda göç sorunu yaşanmışken, turizmin henüz etkili olmadığı diğer merkezlerde aşırı değerlenme olmadığından turizme bakış daha olumlu olmaktadır.



VI. SONUÇ



Güvercinlik Vadisi, Nevşehir

6.1. Sonuç ve Değerlendirme

İnsan kaynağı ve performans ilişkisi kapsamında yapılan birçok araştırmada organizasyonel başarının insan kaynağının başarısını ve sadakatini önemli ölçüde etkilediği gözlemlenmiştir (Al-Refaie 2015; Nguyet vd. 2021; Şirca, Babnik, ve Breznik 2013). Kurumsal kapasitenin doğru kullanılması ve mevcut insan kaynağının mobilize edilmesi gelecekte çalışanların o işletmeyi tercih etmelerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bunun sağlanması için de hizmetler sektöründe değer zinciri yönetiminin önemi oldukça büyüktür. Özellikle turizm sektörü için toplam kalite yönetimi (total quality management), performans değerlendirmesi gibi yöntemler kullanılarak çalışanların verimli ve daha tatmin edici bir ortamda çalışmaları sağlanabilmektedir. Ayrıca bütüncül bakılması gereken turizm sektöründe destinasyonun marka değerini artırmak ve turistlerin memnuniyetini sağlamak için tedarik zinciri yönetimi ve bu zincirin bir parçası olan insan kaynağı arzını daha da değerli kılmaktadır (Al-Refaie 2015; Memişoğlu 2023b:6-12; Nguyet vd. 2021; Şirca vd. 2013). Bir turistin havalimanından destinasyona kadar olan ve tekrar geri dönüşünde etkileşimde bulunduğu tüm unsurların toplam tatmin seviyesine etki ettiği düşünüldüğünde, aynı turistin muhatap olduğu tüm insan kaynağı bağlantılı olumlu ve olumsuz hususların koordine edilmesi konunun önemini daha da belirginleştirmektedir (Buhalis, Simon, ve Ambrose 2012; Divisekera 2010; Memişoğlu 2023b:6-12; Nguyet vd. 2021). Bu makro perspektiften bakıldığında, aslında turizmde insan kaynağı sorununun sadece konaklama ve yeme-içme sektörünü ilgilendiren bir konu olmaktan çıktığını ve tüm destinasyonun sorumluluk alanına girdiği görülmektedir (Divisekera 2010; Zhang, Song, ve Huang 2009). Turizm tedarik zincirinde farklı değişkenler kullanılmaktadır ve bu değişkenlerin birbirleriyle eşgüdümlü ve doğru yönetilmesi sonucu personel memnuniyetinin ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin ortaya çıkması çok mümkündür. Bu değişkenler aşağıdaki gibidir;

- Sipariş Süreci Yönetimi (Order Process Management)
- İlişki Yönetimi-müşteri ve tedarikçi arasında- (Relationship Management)
- Hizmet Performans Yönetimi (Service Performance Management)
- Kapasite ve Kaynak Yönetimi (Capacity and Resources Management)

Yukarıda sıralanan turizm tedarik zinciri değişkenlerinin hepsinin insan kaynağıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Turizm sektöründe bir turistin ya da turist grubunun tatil organizasyonu, talebinin alınması ve değerlendirilerek paket halinde sunulması gibi işleri kapsamaktadır. Burada siparişin ya da talebin ilk karşılandığı ve turiste ilk temasın olduğu alanda yürütülen işleri kapsar. Müşterinin yani turistin yönlendirilmesi, teşvik edilmesi ya da satın alma davranışının takip edilerek bilgilendirilmesi ilişki yönetiminin bir parçasıdır. Turist destinasyona vardığında sunulacak hizmetin kalitesini belirleyen sunumlar, yaşanan sorunların hallolması ve turistin tatmin edilmesinin sağlanması gibi birçok hususu kapsayan hizmet performansı ve personelin hizmet kalitesinin yükseltilmesi ise hizmet performans yönetimi başlığı altında incelenebilir. Bununla birlikte kapasite ve kaynak yönetiminin yönetilmesi de tüm organizasyonun en az maliyetler kaliteli ve tatmin edici işin çıkmasını hedefleyen başka bir değişkendir. Tüm bu süreç ve işler görüldüğü gibi personel ile doğrudan bağlantılıdır. Bu metot ve planlamaların sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemiş bir destinasyon yönetimi organizasyonu ve destinasyonda faaliyet gösteren paydaşlar tarafından en iyi şekilde uygulanması, o destinasyonda çalışanların sadakati ve performanslarına etki edecektir. Buna bağlı olarak elde edilen başarının destinasyonun geneline yayılması durumunda, destinasyonun hizmet kalitesine ve marka değerine olumlu bir katkıda bulunacaktır (Buhalis vd. 2012; Yılmaz ve Bititci 2006; Zhang vd. 2009).

Kapadokya Bölgesi turizm insan kaynağı bölgede turizmin sürdürülebilirliği ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için anlaşılması gereken önemli bir husustur. Son dönemlerde özellikle balonculuk ve fotoğrafçılık ile birlikte sosyal medyada da oldukça tanınır hale gelen destinasyonun geleceğine ilişkin, bölgenin insan kaynağı sorununun doğru ve derin analizi gerekli olmuştur. Bu doğrultuda farklı paydaşların görüş ve önerileriyle hazırlanan bu analiz, sorunun çok yönlü olarak ortaya konması açısından kıymetlidir. Analiz genelinde bölgede yaşanan turizm insan kaynağı sorunun tek yönlü olmadığı ve birçok aktörle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bölgede turizm insan kaynağı sorunlarının çözülmesi ve hizmet kalitesinin artırılması amacıyla paydaşların kolektif çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- AHIKA. 2011. "Kapadokya Bölgesi Turizm Çalıştayı". Nevşehir.
- AHIKA. 2016. "TR 71 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı 2014-2023". Ankara.
- Akgül, Ali Erdem. 2020. "Turizmin Aile Yapısına Etkilerinin, Turizm Sektöründe Çalışanların Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi (Kuşadası Örneği)". C. 4.
- Alam, Mehtab, ve Rizwana Parveen. 2021. "Covid-19 and Tourism". *International Journal of Advanced Research* 9(4):788-804. doi: 10.21474/ijar01/12766.
- Albattat, Ahmad R., Alâa Nimer AbuKhalifeh, Ahmad Puad Mat Som, ve Ahmad Rasmi Albattat. 2013. "Human Resource Management Practices on Food and Beverage Performance a Conceptual Framework for the Jordan Hotel Industry". *J Tourism Hospit* 2(1):111. doi: 10.4172/21670269.1000111.
- Alejandra Bonifaz, Don Hawkins, Ron Israel. 2010. "Guide to Assessing and Designing Tourism Workforce Development Program, with a special focus on job and career opportunities for youth". *United States Agency for International Development (USAID)* (July):1-23.
- Alejandra Bonifaz Ron Israel, Don Hawkins. 2010. "Guide to Assessing and Designing Tourism Workforce Development Program, with a special focus on job and career opportunities for youth". *United States Agency for International Development (USAID)* (July):1-23.
- Al-Refaie, Abbas. 2015. "Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling". *Computers in Human Behavior* 43:293-303. doi: 10.1016/j.chb.2014.11.016.
- Altunışık, Remzi. 2004a. "Turizm İşletmeleri". editör Ş. Demirkol ve B. Zengin. İstanbul.
- Altunışık, Remzi. 2004b. "Turizm İşletmeleri". editör Ş. Demirkol ve B. Zengin. İstanbul.
- Andereck, Kathleen L., Karin M. Valentine, Richard C. Knopf, ve Christine A. Vogt. 2005. "Residents' perceptions of community tourism impacts". *Annals of Tourism Research* 32(4):1056-76. doi: 10.1016/j.annals.2005.03.001.
- Anonim. 2020. "ILO Sectoral Brief; The impact of COVID-19 on the tourism sector".
- Anonim. 2022a. "Tourism Costs and Benefits". 1. Geliş tarihi (<https://geographyfieldwork.com/TourismProsCons.htm>).
- Anonim. 2022b. "Tourism Enjoys Strong Start To 2022 While Facing New Uncertainties". Giriş tarihi: 15.03.2023 (<https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>).
- Anonim. t.y.-a. "Accorhotel Career". Giriş tarihi:07.03.2023 (<https://careers.accor.com/tr/tr>).
- Anonim. t.y.-b. "Four Seasons About Us". Giriş tarihi: 15.03.2023 (https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/).
- Anonim. t.y.-c. "MSc in International Hospitality Management". Giriş tarihi: 24.11.2022 (<https://msc-hospitality.com/en>).
- Ashley, Caroline. 2000. "The Impacts of Tourism on Rural Livelihoods: Namibia 's Experience". *Overseas Development Institute*.

- Attard, Mark. 2017. "Four Seasons Hotels Recruitment Strategy". Toronto.
- Avcukurt, Cevdet, Demirkol Şehnaz, ve Burhanettin Zengin. 2009. "Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C". Değişim yayınları.
- Behsudi, Adam. 2020. "Tourism-dependent economies are among those harmed the most by the pandemic". Giriş tarihi: 02.07.2022
<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi>.
- Berry, Leonard L. 2008. "Journal of Relationship Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000". (June 2013):37-41.
- Besterfield, Dale. 1999. "Total quality management". New Jersey: Prentice-Hall International.
- Bloemer, JoséM M. M., ve Hans D. P. Kasper. 1995. "The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty". *Journal of Economic Psychology* 16(2):311-29. doi: 10.1016/0167-4870(95)00007-B.
- Bozkurt, İrem, ve Duygu Eren. 2020. "Aşırı Turizm Sorunsalı: Kapadokya Bölgesine Yönelik Bir Çalışma (Overtourism Problem: A Study on Cappadocia Region)". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 8(4):3090-3107. doi: 10.21325/jotags.2020.753.
- Bradley, Doris Miculan, Tony Elenis, Gary Hoyer, David Martin, ve James Waller. 2017. "Human capital challenges in the food and beverage service industry of Canada: Finding innovative solutions". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 9(4):411-23.
- Buhalis, Dimitrios, Darcy Simon, ve Ivor Ambrose. 2012. "Best practice in accessible tourism: inclusion, disability, ageing population and tourism".
- Buyukkuru, Meral, Nevsehir Haci Bektas, Ibrahim Yilmaz, ve Professor Nevsehir Haci Bektas. 2022. "Determining the Development Level of Cappadocia Tourism". *Journal of Tourism&Management Research* 7(1):960-74. doi: 10.5281/zenodo.650133.
- Chand, Mohinder. 2010. "Human resource management practices in indian hospitality enterprises: An empirical analysis". *Managing Leisure* 15(1-2):4-16. doi: 10.1080/13606710903447972.
- Chauhan, Vinay, ve Shilpa Mahajan. 2013. "© Exclusive Marketing Rights : Publishing India Group E mployEr B randing and E mployEE l oyalty in H otel i ndustry". 6(2):6250.
- Chris Cooper, C. Michael Hall. 2008. "Contemporary Tourism: An International Approach." C. 2. first.
- Coolil, Bruce, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, ve Michael Hsu. 2007. "Cooliletal_2007_JM_SatisfactionWalletShare". *Journal of Marketing* 71(January):67-83.
- Çakir, Onur, Savaş Evren, Emrullah Tören, ve Nazmi Kozak. 2018a. "Utilizing the sustainable livelihoods approach to evaluate tourism development from the rural host communities' point of view: The case of Cappadocia (Turkey)". *Geojournal of Tourism and Geosites* 21(1):7-25.
- Çakir, Onur, Savaş Evren, Emrullah Tören, ve Nazmi Kozak. 2018b. "Utilizing the sustainable livelihoods approach to evaluate tourism development from the rural host communities' point of view: The case of Cappadocia (Turkey)". *Geojournal of Tourism and Geosites* 21(1):7-25.

- Çetin, Turhan. 2009. "Beyazır'da Turist-Yerli Halk Etkileşimi ve Turizmin Sosyal, Kültürel Ve Ekonomik Etkileri". C. 1.
- Çetin, Turhan. 2010. "Cumalıkızık Kültürel Miras ve Turizm". Milli Folklor 181-90.
- Demirçiftçi, Tevfik, ve İsmail Kızıllırmak. 2016. "Journal of Tourismology, Vol.2, No.1 Strategic branding in hospitality: Case of Accor Hotels". Journal of Tourismology 2(1).
- Divisekera, Sarath. 2010. "Economics of tourist's consumption behaviour: Some evidence from Australia". Tourism Management 31(5):629-36. doi: 10.1016/j.tourman.2009.07.001.
- Doç, Yrd, ve Burhan Kiliç. 2009. "a Literature Review on Service Quality Measurement in Tourism". Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 91-118.
- Doran, Rouven, Svein Larsen, ve Katharina Wolff. 2015. "Different but Similar: Social Comparison of Travel Motives Among Tourists". International Journal of Tourism Research 17(6):555-63. doi: 10.1002/jtr.2023.
- Ekinci, Yuksel, Philip L. Dawes, ve Graham R. Massey. 2008. "An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services". European Journal of Marketing 42(1-2):35-68. doi: 10.1108/03090560810840907.
- Eren, Duygu, Gamze Coban, ve Onur Sevket Yıldız. 2016. "Evaluating Destination Performance with a Manager-Oriented Approach: Case of Nevşehir Cappadocia". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 6(5). doi: 10.6007/ijarbss/v6-i5/2145.
- Erkiliç, Eren, ve Ali Çağlar Güllüce. 2017. "Investigation of Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees by Structural Equation Model". iBusiness 09(02):31-47. doi: 10.4236/ib.2017.92003.
- Eurostat. 2020. "Characteristics of employment in tourism". Eurostat. Giriş tarihi: 10 Mayıs 2023 ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Characteristics_of_employment_in_tourism,_EU,_2020_\(%25\).pngb](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Characteristics_of_employment_in_tourism,_EU,_2020_(%25).pngb)).
- Eylem Planı. 2021. "Kapadokya Bölgesi 2021-2025 Turizm Tanıtım Stratejisi ve Eylem Planı". Nevşehir.
- Finn, W. David, Julie Baker, Marshall W. Greg, ve Roy Anderson. 1996. "Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality". Journal of Marketing Theory and Practice 4:336-51.
- Fredendall, Lawrence D., Peter Letmathe, ve Nadine Uebe-Emden. 2016. "Supply chain management practices and intellectual property protection in China: Perceptions of Mittelstand managers". International Journal of Operations and Production Management 36(2):135-63. doi: 10.1108/IJOPM-12-2013-0526.
- Gheribi, Edyta. 2018. "Competition Strategies of Selected International Hotels Groups on the Polish Market". Journal of Tourism & Hospitality 07(05). doi: 10.4172/2167-0269.1000381.
- Glup, Morgan. 2021. "Tourism's Impacts on Local Populations Tourism's Impacts on Local Populations Tourism's Impacts on Local Populations".
- Gökhan, Aziz, ve Eda Özgül Katlav. 2015. "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi". C. 24.
- Gössling, Stefan, Scott A. Cohen, ve Julia F. Hibbert. 2018. "Tourism as connectedness". Current Issues in Tourism 21(14):1586-1600. doi: 10.1080/13683500.2016.1157142.

Grönroos, Christian. 1994. "From Scientific Management to Service Management A Management Perspective for the Age of Service Competition". *International Journal of Service Industry Management* 5(1):5-20. doi: 10.1108/09564239410051885.

Güreşçi, Ertuğrul. 2010. "Türkiye'de Kentten Köye Göç Olgusu". C. 11.

Gürsel, Barış Boğaç. 2017. "Sıcak Hava Balonu Sektörü Raporu". Nevşehir.

Hacıoğlu, Necdet. 2008. "Turizm Pazarlaması". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

HBVÜ Turizm Fakültesi. 2018. "Üniversite-Turizm Sektörü İşbirliği Çalıştay Raporu". Nevşehir.

Heskett, J. James, Schlesinger A. Leonard, ve W. Earl Sasser. 1997. "The service profit chain". New York.

Heskett, J. James, O. Thomas Jones, W. Gary Loveman, W. Earl Sasser, ve Leonard A. Schlesinger. 2008. "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*. Giriş tarihi:23.07.2023 (<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>).

Heskett, J. James, O. Thomas Jones, W. Gary Loveman, W. Earl Sasser, ve Leonard A. Schlesinger. 2008. "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*.

Hewagama, Gayani. 2015. "Human resource management in the hotel industry: A review of the literature".

Hougaard, Søren, ve Mogens Bjerre. 2002. "Generic Relationship Marketing Strategies".

İçöz, Orhan, ed. 2007. "Genel Turizm - Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler". 1. bs. Ankara: Turhan Kitabevi.

ILO. 2010. "Developments and challenges in the hospitality and tourism sector". Geneva.

International Labour Office. Sectoral Activities Programme. 2010. "Developments and challenges in the hospitality and tourism sector": issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum on New Developments and Challenges in the Hospitality and Tourism Sector and their Impact on Employment, Human Resources Development and Industrial Relations", Geneva 2010. ILO.

International Labour Organization. 2011. "Hotels, catering & tourism - Gender". 1-3.

Jaafar, Mastura, Safura Ismail, ve S. Mostafa Rasoolimanesh. 2015. "Perceived Social Effects of Tourism Development: A Case Study of Kinabalu National Park". *Research Center in Public Administration and Public Services* 10(2):5-20.

Jones, Michael A., ve Jaebeom Suh. 2000. "Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis". *Journal of Services Marketing* 14(2):147-59. doi: 10.1108/08876040010371555.

Jun, Minjoon, ve Shaohan Cai. 2010. "Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction". *Total Quality Management and Business Excellence* 21(2):205-23. doi: 10.1080/14783360903550095.

Kapadokya Üniversitesi. 2016. 11.Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferansı, "Turizm Sektöründeki Krizin Kapadokya Ekseninde Yönetimi".

Kapadokya Üniversitesi. 2022. "Kapadokya Üniversitesi Sıcak Hava Balonu Ve Hava Gemisi Uygulama Ve Araştırma 2021-2022 Yılı Faaliyet Raporu". Nevşehir.

Kaya, Özge. 2019. "Lise Öğrencilerinin Turizm Eğitimi Alma Ve Turizmde Kariyer Yapma Eğilimlerinin Belirlenmesi: Nevşehir Örneği". Yüksek Lisans, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Kentsel Strateji. 2011. "Uçhisar ve Bölgenin Geleceği". *Kentsel Strateji Çalıştayı*, editör A. F. Göksu ve S. Akalp. Nevşehir: Kentsel Strateji.

Kotler, Philip, ve Garry Armstrong. 2015. *Marketing Management*.

Kotler, Philip, John T. Bowen, James C. Makens, ve Seyhmus Baloglu. 2021a. *Marketing for Hospitality and Tourism, Global Edition*.

Küçükaltan, Derman, Hüseyin Çeken, ve Şefik Okan Mercan. 2015. "Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması". editör D. Küçükaltan, H. Çeken, ve Ş. O. Mercan. Ankara: Detay Yayıncılık.

Linderová, Ivica, Petr Scholz, ve Nuno Almeida. 2021. "Attitudes of Local Population Towards the Impacts of Tourism Development: Evidence From Czechia". *Frontiers in Psychology* 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.684773.

Loveman, W. Gary. 1998. "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance". *Journal of Service Research* 1(1):18-31.

Memişoğlu, Tibethan. 2022. *Alternatif Turizm Çeşidi Olarak Çiftçi Turizminin (Agro Tourism) Kapadokya Bölgesine Entegrasyonu*. Nevşehir.

Memişoğlu, Tibethan. 2023. *Kapadokya Bölgesi Turizm Sektörü Aracı Kurum ve Kuruluş Analizi*. Nevşehir.

Misirli, İrfan. 2016. "Turizm Sektöründeki Krizin Kapadokya'da Ekseninde Yönetimi" Sonuç Raporu. İstanbul.

Nations, United. 2020. "Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism". *Un.Org* (August):1-27.

Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. 2023. "Nevşehir Turizm İstatistikleri". Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü.

NEVÜ İstatistik Danışmanlık Destek Ofisi. t.y. 2016-2021 Yılları Arasında 6 Yıllık Dönemde Nevü Kontenjan, Kayıt Ve Doluluk Oranlarına Genel Bakış.

Nguyet, Tran Minh, Nguyen Van Dung, Tran Thi Thu Trang, Tran Tuan Anh, ve Nguyen Duc Duong. 2021. "The effects of human resource management, customer satisfaction, organizational performance on tourism supply chain management". *Uncertain Supply Chain Management* 9(3):563-68. doi: 10.5267/j.uscm.2021.6.005.

OECD. 2020a. *Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery*.

OECD. 2020b. *OECD Policy Responses To Coronavirus (COVID-19); Rebuilding Tourism For The Future: COVID-19 Policy Responses And Recovery*. doi: 10.1787/47045bae-en.

OECD. 2023. "Enterprises and employment in tourism". *OECD.Stat*. Giriş tarihi: 10.05.2023 (https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TOURISM_ENTR_EMPL).

Okumuş, Fevzi, ve Umut Avcı, ed. 2017. *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. 2. bs. Ankara: Detay Yayıncılık.

Olalı, Hasan, ve Timur Alp. 1988a. *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2009. *The impact of culture on tourism*. OECD.

Özdemir, Mehmet. t.y. "Türk Turizm Tarihi İçinde TURBAN (Türkiye Turizm Bankası, T.C. Turizm Bankası A.Ş., TURBAN Turizm A.Ş.)'Nin". *Anatolia*.

Özel, Çağıl Hale, ve Nazmi Kozak. 2017. "An exploratory study of resident perceptions toward the tourism industry in Cappadocia: a Social Exchange Theory approach". *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 22(3):284-300. doi: 10.1080/10941665.2016.1236826.

Pappu, Ravi, ve Pascale Quester. 2006. "Does customer satisfaction lead to improved brand equity An empirical examination of two categories of retail brands". *Journal of Product & Brand Management* 15(1):4-14. doi: 10.1108/10610420610650837.

Pelit, Elbeyi, ve Ahmet Çetin. 2020. "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak İnsan Kaynakları Planlaması ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1268-87. doi: 10.33206/mjss.546642.

Pulido-Fernández, Juan Ignacio, ve María de la Cruz Pulido-Fernández. 2018. "Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level". *Social Indicators Research* 137(2):695-743. doi: 10.1007/s11205-017-1627-z.

Reichheld, Frederick, ve W. Earl Sasser. 1990. "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*. Giriş tarihi: 15.06.2023 (<https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>).

Reichheld, Frederick, ve W Earl Sasser. 1990. "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*.

Riley, Michael. 2014. *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*. 2nd Editio. London: Routledge.

Rivera, Manuel, Robertico Croes, ve Seung Hyun Lee. 2016. "Tourism development and happiness: A residents' perspective". *Journal of Destination Marketing and Management* 5(1):5-15. doi: 10.1016/j.jdmm.2015.04.002.

De Ruyter, Ko, José Bloemer, ve Pascal Peeters. 1997a. "Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model". *Journal of Economic Psychology* 18(4):387-406. doi: 10.1016/S0167-4870(97)00014-7.

SGK. 2021. "Sosyal Güvenlik Kurumu Nevşehir İli Oteller ve Konaklama Yerlerinde Sigortalı Çalışan Kişi İstatistikleri". Sosyal Güvenlik Kurumu.

SHGM. 2021. *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2021*.

Širca, Nada Trunk, Katarina Babnik, ve Kristijan Breznik. 2013. "Towards organisational performance: Understanding human resource management climate". *Industrial Management and Data Systems* 113(3):367-84. doi: 10.1108/02635571311312668.

Song, Haiyan, Jingyan Liu, ve Gezhi Chen. 2013. "Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects". *Journal of Travel Research* 52(1):15-28.

Szivas, Edith, Michael Riley, ve David Airey. 2003. "Labor mobility into tourism attraction and satisfaction". *Annals of Tourism Research* 30(1):64-76. doi: 10.1016/S0160-7383(02)00036-1.

The World Bank. 2020. "International tourism, number of arrivals".

- Timothy, J. ., Dallen. 2011. *Cultural Heritage and Tourism: An Introduction*. British Library.
- Tosun, Cevat. 1998. "Roots of unsustainable tourism development at the local level: The case of Urgup in Turkey". *Tourism Management* 19(6):595-96. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00068-5.
- Tucker, Hazel, ve Andus Emge. 2010. "Managing a world heritage site: The case of Cappadocia". *Anatolia* 21(1):41-54. doi: 10.1080/13032917.2010.9687089.
- TUYGAR. 2019. *Kapadokya Bölgesi Turizm Mevcut Durum Analizi Çalışması için Yol Haritası*. İstanbul.
- TÜRSAB. 2020. "Covid-19 Sürecinde Türkiye ve Dünya Turizmi Değerlendirmesi". Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Aralık:1-41.
- United Nations. 2020. "Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism". Un.Org (August):1-27.
- United Nations World Tourism Organization. 2021. "Covid-19 and Tourism - 2020: a year in review". United Nations World Tourism Organization (January):19.
- UNWTO. 2019a. "International Tourism Highlights", 2019 Edition. World Tourism Organization (UNWTO).
- UNWTO. 2019b. *International Tourism Highlights International Tourism Continues to Outpace the Global Economy*.
- UNWTO. 2020a. *Guide with Best Practices Measuring Employment in the Tourism Industries*.
- UNWTO. 2020b. "International Tourism Highlights International Tourism Trends , 2019". UNWTO 1-24.
- UNWTO. 2021. "Tourism Investments Trends And Challenges During Covid-19". <https://www.unwto.org/events/tourism-investments-trends-and-challenges-during-covid-19>.
- UNWTO. 2022. "Tourism Enjoys Strong Start To 2022 While Facing New Uncertainties". Geliş tarihi 29.03.2023 (<https://www.unwto.org/news/tourism-enjoys-strong-start-to-2022-while-facing-new-uncertainties>).
- Uygur, Selma Meydan. 2017. *Örnek Olaylarla Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, Erdal, ve Bülent Şimşeker. 2011. *İşletme Yönetimi I - II*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- World Travel and Tourism Council (WTTC). 2021. "World - Economic Impact 2021". *Global Economic Impact & Trends 2021* 5.
- Yeşiltaş, Mehmet, Yüksel Öztürk, ve Nigel Hemmington. 2010. "Tourism education in Turkey and implications for human resources". *Anatolia* 21(1):55-71. doi: 10.1080/13032917.2010.9687090.
- Yilmaz, Yildirim, ve Umit S. Bititci. 2006. "Performance measurement in tourism: A value chain model". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(4):341-49. doi: 10.1108/09596110610665348.
- Zhang, Xinyan, Haiyan Song, ve George Q. Huang. 2009. "Tourism supply chain management: A new research agenda". *Tourism Management* 30(3):345-58. doi: 10.1016/j.tourman.2008.12.010.



Ahiler Kalkınma Ajansı

Cevher Dudayev Mahallesi Vatan Caddesi No:42/1 Merkez / Nevşehir

Tel: +90 384 214 36 66

Faks: +90 384 214 00 46

E-Posta: info@ahika.gov.tr

İnternet Sitesi: www.ahika.gov.tr

Kapadokya Bölgesi Turizm İnsan Kaynağı Analizi

Kalkınma Ajansları Yayınları Bedelsizdir, Satılamaz.