

Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Profiline Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme

Mustafa KOYUNCU - İbrahim YILMAZ

Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışmada, ülkemizin önemli turizm merkezlerinden biri olan Nevşehir’deki turizm işletmeleri yöneticilerinin genel profilleri incelenmiştir. Çalışmanın amacı; bölgede faaliyet gösteren 2,3 ve 4 yıldızlı otel yöneticilerinin profilini ortaya koymaktır. Bu amaçla 69 otel yöneticisini kapsayan ve yüz yüze anket tekniğinin kullanıldığı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistiklerle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda bölgedeki yöneticilerin nispeten eğitilmiş ve turizm sektöründe çalışma deneyimine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin bildikleri yabancı diller açısından birtakım eksikliklerinin olduğu söylenebilir. Çünkü; çalışmanın sonuçları yöneticilerin büyük bir bölümünün yalnızca bir yabancı dil bildiğini göstermektedir. Ayrıca, bölgedeki otel yöneticilerinin aynı pozisyonda kalma süreleri Türkiye ortalamasının altındadır.

Anahtar Sözcükler: Yönetim-Organizasyon, Otel Yönetimi, Yöneticiler, Otel Yöneticileri, Nevşehir, Türkiye.

GİRİŞ

Nevşehir, doğal güzellikleri, kültürel zenginlikleri ve coğrafi konumu itibariyle önemli bir turizm potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin iyi değerlendirilmesi, bölgeye yönelen turizm talebinin artırılması, bölgenin her zaman aranan bir destinasyon haline getirilmesi ve olumlu imajın sürdürülebilmesi büyük önem arz etmektedir.

Nevşehir Bölgesi’nin turizm arzını oluşturan kaynaklar açısından zengin olması bölgeye yönelik turizm talebinin artırılması için yeterli değildir. Ziyaretçilere, onların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda mal ve hizmet sunan turizm işletmelerinin etkin yönetilmesi ve turistik kaynakların turizm pazarında gereken ilgiyi görecektir şekilde tanıtılması ve pazarlanması gerekir. İşte bu noktada, bölgede faaliyet gösteren turizm işletmeleri yöneticilerinin, sektörün dinamik yapısının gerektirdiği niteliklere sahip olması zorunluluk haline gelmektedir. Bu düşüncelerden hareket-

le, bu çalışmada bölgedeki turizm işletmeleri yöneticilerinin profilleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın sadece Nevşehir bölgesi turizm işletmeleriyle sınırlandırılmasının nedeni ise araştırma için gereken ekonomik kaynak ve zamanın kısıtlı olmasıdır. Yönetici profili kısaca yöneticinin kişilik ve karakter özellikleri, iş yetenekleri ve becerileri, eğitimi, iş deneyimi ve demografik verilerinden meydana gelmektedir (Emenheiser, Clay & Palakurthi 1998). Bu çalışmada sadece yöneticilerin iş deneyimi ve demografik özelliklerine (eğitim durumu, cinsiyet, yaş ve medeni durumları) yer verilmiştir.

Yönetici; çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırarak organizasyonu hedeflerine ulaştıran kişidir. Yöneticinin temel rolü işletmenin amaçlarına ulaşmasına rehberlik etmektir. Yönetici, işletmenin amaçlarına ulaşması için, örgütsel kaynakları kullanmaktan sorumludur. Çalışanların görev ve sorumluluklarının dağıtımını etkili bir şekilde yapan yö-

netici, çalışanların işletme amaçlarına katkıda bulunmalarını sağlamış olur. Ayrıca yönetici, işletmenin amaçlarına hizmet edecek bireysel faaliyetleri teşvik ederken, işletmenin amaçlarına hizmet etmeyecek bireysel faaliyetlerle de mücadele eder (Certo 2000; Miller, Porter ve Drummond 1998).

Yöneticilerin işletme içindeki rolleri; Mintzberg (1973), tarafından kişiler arası roller, bilgiye dayanan roller ve karar vermeye dayanan roller şeklinde üç temel kategoriye ayrılmıştır. Kişiler arası roller; işletmeyi temsil etme, liderlik ve işbirliği sağlama ve arabuluculuktur. Bilgiye dayanan roller ise; denetim, bilgiyi dağıtma ve paylaşma ve sözcülükten oluşmaktadır. Karar vermeye dayanan roller de; uyumsuzlukları giderici, girişimci, kaynakları tahsis edici ve müzakereci olmaktır (Nebel ve Ghei 1995). Yönetici profilinin, (yöneticinin demografik özellikleri, eğitimi ve iş tecrübesi) önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Zira, yöneticiler sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yeteneklerle işletme içindeki bu rollerini ne kadar etkin bir şekilde yerine getirirlerse işletme, amaçlarına o kadar kolay ulaşabilecektir.

LİTERATÜR TARAMASI

Konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Türkiye’de sınırlı çalışma söz konusu iken yabancı literatürde daha fazla çalışma dikkati çekmektedir. Yerli literatürde Akoğlan (1998) tarafından Marmara Bölgesi’ndeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde farklı yönetsel seviyelerde çalışan kadınlara yönelik yapılan çalışmanın konuyla ilgili temel bulguları şu şekilde özetlenebilir: Konaklama endüstrisinde çalışan kadın yöneticilerin % 77’si yaklaşık on yıldan beri bu alanda çalışmaktadır. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin % 49’u turizmle ilgili bir yükseköğretim mezunudur. Kadın yöneticilerin en fazla yoğunlaştığı departman ise % 59 ile kat hizmetleri departmanıdır. Ayrıca, kadın yöneticilerin bulunduğu yönetim düzeylerine bakıldığında sıralama orta kademe, alt kademe ve üst kademe şeklinde oluşmaktadır.

Kozak ve diğerleri (2000) tarafından Türkiye’deki Turizm İşletme Belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan genel müdürlerin profilini belirlemeye yönelik ankete dayalı çalışmada ise şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Genel müdürler orta yaş grubunda yer almaktadır.
- Erkek genel müdürler çoğunluktadır.
- Evli olan genel müdürler çoğunluktadır.
- Eğitim seviyeleri yüksektir.
- Genel müdür olmadan önce görev yapılan departmanlar arasında ön büro departmanı ilk sırada yer almaktadır.

Yabancı literatüre ait çalışmalardan ilki Amerika Birleşik Devletleri Atlanta Bölgesi otel ve motel yöneticilerinin profilini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Çalışmada 151 otelde görev yapan 183 yöneticiye anket uygulanarak şu bulgular elde edilmiştir (Brymer ve Pavesic 1990);

- Yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü yüksek iş tatminine sahiptir
- Yöneticilerin yaklaşık yarısı işleriyle alakalı en sevmedikleri faktörü uzun çalışma saatleri olarak belirtmişlerdir. Ayrıca, uzun çalışma saatlerinin azaltılabileceğine de inanmamaktadırlar.
- Büyük otellerin yöneticileri küçük otellerin yöneticilerine nazaran ücretleri daha tatminkar bulmaktadır.
- Yöneticilerin %57’si işlerini oldukça stresli bulmaktadır. Ancak, genç yöneticiler yaşlı yöneticilere nazaran işlerinin daha stresli olduğunu ifade etmektedirler.
- Genel müdürlerin %56’sı boşanmışlardır.
- Bayan yöneticilerin iş tatminleri erkek yöneticilere göre orta düzeydedir.

Arnoldo (1981) tarafından yapılan çalışmada otel genel müdürlerinin istatistiksel profilleri ortaya konmuştur. Bu çalışmada 194 otel genel müdürüne anket uygulanmış ve bu yöneticilerin sık sık iş değiştirmelerine rağmen iş tatminlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada yöneticilerden, Mintzberg tarafından ortaya konan yönetici rollerini önem sırasına göre sıralamaları istenmiş ve yöneticiler de bu sıralamayı şu şekilde yapmışlardır: Liderlik, girişimcilik, denetimcilik ve bilgiyi dağıtıcılık ve paylaşımcılık. Diğer rolleri ise daha az önemli olarak değerlendirmişlerdir.

Konuyla dolaylı olarak ilgili olan bir çalışmada da Emenheiser ve diğerleri (1998) büyük ölçekli, orta ölçekli ve fast-food restoran yöneticilerine anket uygulayarak başarılı bir yönetici olabilmek için seçim ve işe alma aşamasında yönetici adayının sahip olması gereken özellikleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre, büyük ölçekli restoran yöneticileri personel seçim ve işe alma aşamasında en önemli faktör olarak yönetici adayının hizmet esnasındaki tutum ve iş yetenekleri ve mesleki tecrübesi olduğunu, fast-food restoran yöneticileri ise iş yeteneklerinin en önemli olduğunu ve orta ölçekli restoran yöneticileri de hem kişilik özellikleri hem de iş yeteneklerinin en önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmayla ilgili önemli bir bulgu da, her üç tür restoran yöneticisinin de başarılı olmak için gerekli şartlar arasında eğitimi en önemsiz faktörlerden biri olarak değerlendirmeleridir.

Worsfold (1989) tarafından yapılan başka bir çalışmada İngiltere’de faaliyet gösteren aynı zincire bağlı 28 otel genel müdürüne, Cattell vd. tarafından geliştirilmiş olan *Genel Yönetim Normları* testine göre kendi özelliklerini sıralamaları istenmiştir. Sonuçta, otel genel müdürlerinin özellikleri kendine güvenen, risk üstlenebilen, yaratıcı, bireysel yeteneklere ve ekip çalışmalarına daha fazla önem veren şeklinde ortaya çıkmıştır (Guerrier ve Lockwood 1994). Stone (1988), Worsfold’un yapmış olduğu çalışmanın benzerini 140 otel genel müdürüne yönelik yapmıştır. Bu otel yöneticilerinin 71’i zincir otel yöneticisi 69’u ise bağımsız otel yöneticisidir. Sonuçlar Worsfold’un çalışmasının sonuçlarına yakın çıkmıştır (Guerrier ve Lockwood 1994).

Son olarak, Woods (1998) ve diğerleri tarafından otel genel müdürlerinin başarılı olabilmeleri için hangi konulardaki eğitimin önemli olduğunu belirlemeye yönelik ankete dayalı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada yöneticiler eğitim konularını önem sırasına göre pazarlama, yönetim, insan kaynakları, finans ve muhasebe şeklinde sıralamışlardır. Çalışmayla ilgili önemli bir diğer husus da 460 yöneticiye gönderilen anketlerden ancak 77’sinin (%17) geri dönmesidir.

Yukarıda yer verilen bütün bu çalışmalara rağmen Nevşehir bölgesi otel yöneticilerinin profiline belirlenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu alandaki önemli bir açığı kapatacaktır.

YÖNTEM

Çalışma kapsamında Nevşehir Bölgesi’ndeki 2, 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticiler ana kütleyi teşkil etmektedir. Örneklem ise tesadüfi örneklem yoluyla seçilen ve anket doldurmayı kabul eden 69 yöneticiden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin 36’sı 4 yıldızlı, 19’u 3 yıldızlı ve kalan 14’ü de 2 yıldızlı otellerde görev yapmaktadır. Çalışma yüzyüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Daha önceki tecrübeler ışığında anketlerin geri dönüş oranlarının oldukça düşük olabileceği ihtimaline karşı yöneticilerle bizzat görüşerek bu riski azaltmak ve yöneticiler tarafından anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan sorularda gerekli açıklamaları yapmak amacıyla anketler yüzyüze uygulanmıştır. Bu çalışmada bölgede faaliyet gösteren sadece konaklama işletmeleri ankete dahil edilmiş, diğer turizm işletmeleri araştırmanın amacı, zaman ve maddi kaynaklar bakımından dahil edilmemişlerdir. Ayrıca, Nevşehir bölgesi olarak Nevşehir ili ve ilçeleri ele alınmıştır. Diğer yandan, bölgede beş yıldızlı tek otel olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir.

BULGULAR VE ANALİZİ

Tablo 1’de yöneticilerin işletmedeki pozisyonları, çalıştıkları işletmenin yıldız ve toplam personel sayısına göre dağılımı ile yöneticilere bağlı olan ast sayıları yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere; ankete katılan yöneticilerin yaklaşık üçte birinin otel genel müdürü olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %17’si önbüro müdürü, %13’ü muhasebe müdürü ve %6’sı da yiyecek içecek müdürü şeklinde sıralanmaktadır. Tablo 1’de “Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları” başlığı altında yer verilen, “Genel müdür”, önbüro müdürü, yiyecek-içecek müdürü” ve muhasebe müdürü dışında kalan, departman müdürlerine bağlı olarak çalışan yöneticiler, müdür yardımcılarını ve bölüm müdürleri ile şefler de “Diğer” başlığı altında ele alınmıştır.

Tablo 1. Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları, işletmenin yıldız sayısı, işletmedeki personel sayısı ve yöneticiye bağlı ast sayılarına ilişkin veriler.

	n	%
<i>Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları</i>		
Genel Müdür	21	30,4
Ön büro Müdürü	12	17,4
Yiyecek-İçecek Müdürü	4	5,8
Muhasebe Müdürü	9	13,0
Diğer	23	33,3
Toplam	69	100,0
<i>İşletmenin yıldız sayısı</i>		
İki yıldız	14	20,3
Üç yıldız	19	27,5
Dört yıldız	36	52,2
Toplam	69	100,0
<i>İşletmedeki personel sayısı</i>		
30’dan az	29	42,0
31-50	10	14,5
51-70	18	26,1
71-90	4	5,8
111 ve üzeri	7	10,1
Cevapsız	1	1,4
Toplam	69	100,0
<i>Yöneticiye bağlı ast sayısı</i>		
7’den az	37	3,6
7-12	10	4,5
13-20	13	18,8
20’den fazla	6	8,7
Cevapsız	3	4,3
Toplam	69	100,0

Ankete katılan yöneticilerin yaklaşık yarısı 4 yıldızlı bir turizm işletmesinde çalışmaktadır. Böyle olması normal bir sonuçtur; zira 4 yıldızlı otel çalışanları ve yöneticilerinin sayısı daha fazladır. Yöneticilerin %28'i 3 yıldızlı otellerde çalışırken, 2 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin oranı %20'dir.

Yöneticilerin %42'sinin çalıştığı otellerde personel sayısının 30'un altında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %26'sının çalıştığı otellerdeki toplam personel sayısı ise 51-70 arasındadır. Personel sayısı 31-50 arasında olanların oranı ise %15'tir. Öte yandan, yöneticilerin %10'unun çalıştığı otellerde 111 ve üzerinde personel çalışmaktadır. Ancak, yukarıdaki personel sayıları, anketin uygulandığı Aralık-Şubat ayları dikkate alındığında, düşük sezondaki personel sayısını göstermektedir. Bilindiği üzere düşük sezonda turizm işletmeleri çekirdek personelle hizmet vermeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, personel sayıları yaz sezonunda daha da artmaktadır.

Otel yöneticilerinin %54'ü kendilerine bağlı olan ast sayısının yedinin altında olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %19'unun 13-20 arasında astı varken, %15'i ise 7-12 arasında asta sahiptir. Ast sayısı 20'den fazla olan yöneticilerin toplam içindeki payı ise %9'dur.

Literatürde "Kontrol Alanı" olarak adlandırılan bir üste bağlı ast sayısı için ideal rakam yoktur. Çünkü; bu sayı aşağıdaki faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörler; 1) örgüt kademesi, 2) yapılan işin niteliği, 3) standartlaşma derecesi, 4) astların nitelik ve yetenekleri, 5) kurmay hizmetlerin varlığı, 6) coğrafi yakınlık, 7) gerekli koordinasyon derecesi, 8) işlerin karmaşıklığı olarak sıralanabilir. Bununla birlikte 7-12 arasında personeli bir üste bağlı çalıştırmanın mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Koçel 1999). Bu çalışmada da bir üste bağlı ast sayısı olarak anketimize katılanların yaklaşık yarısı 7 ve daha az sayıda astı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 2 verilerine yöneticilerin cinsiyetleri açısından bakıldığında, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Zira erkek yöneticilerin toplam içindeki payı %81'dir. Nevşehir'de turizmde çalışmayı daha ziyade erkeklerin tercih ettiği söylenebilir.

Otel yöneticilerinin %46'sı üniversite mezunu olduğunu beyan etmiştir. Yöneticilerin %36'sının da lise mezunu olduğu göz önünde bulundurulduğunda Nevşehir'deki otel yöneticilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü; lise ve üniversite mezunu yöneticilerin toplam içindeki oranı %83 civarındadır.

Yöneticilerin %68'i yalnızca İngilizce bilmektedir. Yöneticilerin %42'sinin İngilizce seviyesi "iyi" iken, %26'sının "orta" düzeydedir. Beş yönetici İngilizce'nin yanında ikinci yabancı dil olarak Fransızca konuştuğunu beyan etmiştir. Ayrıca, yöneticilerin %7'si yalnızca Fransızca, %6'sı da yalnızca Almanca bilmektedir. Bu yöneticiler yabancı dil seviyelerinin "orta" düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu soruya yöneticilerin %19'unun yanıt vermemesi ise dikkat çekicidir. Ancak, verilen cevaplarda, bireyin kendi hakkında olumlu bir imaj ve intiba yaratmak için, toplumun arzu ettiği cevapları verme eğilimi şeklinde açıklanabilen, sosyal arzu edilirlilik etkisi söz konusu olabilir.

Yöneticilerin %44'ü 31-40 yaş arasında yer almaktadır. Yaşı 41-50 arası olan yöneticilerin oranı %26 iken 20-30 arası olan yöneticilerin toplam içindeki payı %25'tir. Yaşı 51'in üzerinde olan yöneticilerin oranı ise yalnızca %6'dır. Bu bilgiler ışığında Nevşehir Bölgesi'nde faaliyet gösteren 2, 3 ve 4 yıldızlı

Tablo 2. Yöneticilere ait demografik veriler

	Frekans	%
<i>Yöneticilerin cinsiyeti</i>		
Erkek	56	81,2
Kadın	13	18,8
Toplam	69	100,0
<i>Yöneticilerin eğitim durumu</i>		
Temel eğitim	12	17,4
Lis	25	6,2
Üniversite	32	46,4
Toplam	69	100,0
<i>Yöneticilerin bildikleri yabancı diller</i>		
İngilizce	47	68,1
Fransızca	5	7,2
Almanca	4	5,8
Cevapsız	13	18,8
Toplam	69	100,0
<i>Yöneticilerin yaşları</i>		
20-30 arası	17	24,6
31-40 arası	30	43,5
41-50 arası	18	26,1
51 ve yukarısı	4	5,8
Toplam	69	100,0
<i>Yöneticilerin medeni durumları</i>		
Evlili	51	73,9
Bekor	18	26,1
Toplam	69	100,0

otel yöneticilerinin daha ziyade orta yaş grubuna mensup olduğu söylenebilir.

Yine Tablo 2 verilerine göre turizm işletmeleri yöneticilerinin %74’ü evlidir. Yöneticilerin %26’sı ise bekar olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 3’e bakıldığında ise, yöneticilerin yaklaşık %45’inin eşi ev hanımıdır. Eşi özel sektörde çalışan yöneticilerin oranı %9, eşi emekli olan yöneticilerle eşi kendi işini yapan yöneticilerin oranları ise %7 oranıyla birbirine eşittir. Evli olmayan yöneticilerin oranı ise %26’dır.

Yöneticilerin yaklaşık %25’inin babası serbest meslek sahibidir. Babası memur olan yöneticilerin oranı %23 iken, babası işçi olan yöneticiler %16 oranındadır. Ayrıca, babası emekli olan yöneticilerin toplam içindeki payı %13 iken; babası özel sektörde

Tablo 3. Yöneticilerin eşlerinin, anne ve babalarının mesleği ve yıllık gelirlerine ait veriler.

	Frekans	%
Yöneticilerin eşlerinin mesleği		
İşçi	1	1,4
Memur	3	4,3
Ev hanımı	31	44,9
Emekli	5	7,2
Özel sektör	6	8,8
Kendi işi	5	7,2
Evli değil	18	26,1
Toplam	69	100,0
Yöneticilerin babalarının mesleği		
İşçi	11	15,9
Memur	6	23,2
Emekli	9	13,2
Serbest meslek	17	24,6
Özel sektör	8	11,5
Çiftçi	8	11,5
Toplam	69	100,0
Yöneticilerin annelerinin mesleği		
İşçi	1	1,4
Ev hanımı	67	97,1
Emekl	1	1,4
Toplam	69	100,0
Yöneticilerin yıllık geliri		
2 Milyardan az	14	20,3
2-3 Milya	21	30,4
4-5 Milya	17	24,6
5 Milyardan fazla	10	14,5
Cevapsız	7	10,1
Toplam	69	100,0

çalışan ve çiftçi olan yöneticilerin oranı birbirine eşittir (%12).

Ankete katılan 69 otel yöneticisinin 67’sinin annesi ev hanımıdır. Kalan iki yöneticiden birinin annesi işçi, diğerinin de emeklidir.

Bölgedeki otel yöneticilerinin gelirleri, görüşmeler esnasında da belirttikleri gibi, sahil otelleri yöneticilerinin gelirleriyle kıyaslandığında oldukça düşüktür. Bunun en önemli nedenleri arasında, bölgedeki ortalama konaklama süresinin 2 günle sınırlı kalmasının nedeniyle otel gelirlerinin ve yıllık doluluk oranlarının sahil turizmüne nazaran daha düşük seviyelerde gerçekleşmesi gösterilebilir.

Tablo 4 incelendiğinde de, Nevşehir’de faaliyet gösteren 2, 3 ve 4 yıldızlı otel yöneticilerinin yaklaşık %45’i “kaç yıldır turizmde çalışıyorsunuz?” sorusunda “13 yıl ve yukarısı” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Sektörde “4-6” ve “10-12” yıldır çalışmakta olan yöneticilerin oranı eşittir (%17). Sektörde “7-9” yıl arasında çalışmakta olan yöneticilerin oranı ise %15’tir. Yöneticilerin sadece %6 gibi küçük bir oranı sektör deneyimlerinin “1-3” yıl arasında olduğunu beyan etmiştir. Bu bilgiler ışığında, Nevşehir Bölgesi’ndeki otel yöneticilerinin büyük bir bölümünün yeterli sektör deneyimine sahip olduğunu rahatlıkla söylenebilir. Sektör tecrübesinin yeterli olması hizmet kalitesine de olumlu etki yapabilecektir.

Ankete katılan yöneticilerin %26’sı daha önce başka bir turizm işletmesinde çalışmadığını beyan etmiştir. Yöneticilerin %74’ü ise daha önce de sektörde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yine aynı şekilde bu durumun işletmelere katkısı olumlu yönde olabilecektir.

Nevşehir bölgesi otel yöneticilerinin %54’ü daha önce benzer bir pozisyonda çalıştığını beyan ederken, yöneticilerin %44’ü daha önce benzer bir pozisyonda çalışmadığını bildirmiştir.

Daha önce bir turizm işletmesinde çalışan yöneticilerin %23’ü önbüro departmanında, %10’u yiyecek-içecek departmanında, %7’si muhasebe departmanında çalıştığını beyan ederken, önemli bir kısmı (%30) da kat hizmetleri, satın alma, mutfak ve diğer alt bölümlerde çalıştığını belirtmiştir.

Yöneticilerin %29’unun “şu anki görevinizi kaç yıldır yapmaktasınız” sorusuna “1-3” yıl şeklinde yanıt verdiğini görüyoruz. Yöneticilerin %28’i “8 yıl ve yukarısı” seçeneğini işaretlerken, %25’i de “4-7” yıldır şu andaki işini yapmaya devam ettiğini beyan etmiştir. Yöneticilerin %19’u ise şu anki görevlerini bir yıldan daha kısa bir süredir yapmaktadır. Ülke-

Tablo 4. Yöneticilerin sektör deneyimi ve benzer pozisyonda görev yapmaları

	Frekans	%
<i>Yöneticilerin sektör deneyimi</i>		
1-3 yıl	4	5,8
4-6 yıl	2	17,4
7-9 yıl	10	14,5
10-12 yıl	12	17,4
13 yıl ve yukarı	31	44,9
Toplam	69	100,0
<i>Daha önce başka bir otelde çalışma durumları</i>		
Evet	51	73,9
Hayır	18	26,1
Toplam	69	100,0
<i>Daha önce benzer bir pozisyonda bulunma</i>		
Evet	37	53,6
Hayır	30	43,5
Cevapsız	2	2,8
Toplam	69	100,0
<i>Yöneticilerin daha önce bulunduğu pozisyon</i>		
Otel müdürü	2	2,9
Ön büro müdürü	16	23,2
Yiyecek-İçecek müdürü	7	10,1
Muhasebe müdürü	5	7,2
Diğer	21	30,4
Toplam	69	100,0
<i>Şimdiki görevin kaç yıldır yapılmakta olduğu</i>		
1 yıldan az	13	18,8
1-3 yıl	20	29,0
4-7 yıl	17	24,6
8 yıl ve yukarı	19	27,5
Toplam	69	100,0

miz turizm işletmeleri yöneticilerinin ortalama görev sürelerinin 6 yıl olduğu dikkate alınırsa (Koçer 1998) bölgedeki otel yöneticilerinin bu oranın altında bir görev süresi olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, Nevşehir bölgesinde çalışan turizm işletmeleri yöneticileri sık sık görev değiştirme eğiliminde olmaktadır.

Yapılan çarpaz tablo değerlendirmelerinden elde edilen en çarpıcı bulgular ise özetle aşağıdaki gibidir: a) Genel müdür ve yiyecek içecek müdürü pozisyonunda bayan yönetici yoktur. Bayan yöneticilerle ilgili diğer önemli bir bulgu da 41 yaş ve üzerinde hiçbir bayan yöneticinin bulunmamasıdır. b) Genel müdürlerin sadece % 3.6'sı İngilizce'nin yanında ikinci bir yabancı dil bilmektedir. Ayrıca genel müdürlük görevindeki yöneticilerin daha önce bulun-

dukları pozisyonlara bakıldığında, tamamına yakınının önbüro departmanında çalıştığı görülmektedir. Bu da genel müdürlüğe giden yolun önbüro departmanında çalışmaktan geçtiği şeklindeki yaygın kanıyı güçlendirmektedir.

SONUÇ

Nevşehir Bölgesi'nde faaliyet gösteren 2, 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin genel profillerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmadan çıkarılabilecek ilk sonuç, yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olmasıdır. İkinci önemli sonuç da Nevşehir Bölgesi'ndeki yöneticilerin orta yaş grubunda yer almalarıdır. Bu da, geleneksel yöneticilik anlayışının değişerek artık genç ve dinamik yöneticilere fırsat tanıdığı şeklinde yorumlanabilir. Üçüncü önemli sonuç ise; Nevşehir'deki otel yöneticilerinin bildikleri yabancı diller açısından önemli eksikliklerinin olmasıdır. Zira yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tek yabancı dil (İngilizce) bilmektedir. Oysa artık turizmde tek yabancı dil bilmek yeterli değildir.

Yöneticilerin neredeyse tamamının annesinin ev hanımı olması dikkat çekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin önemli bir bölümünün eşleri de ev hanımıdır. Yönetici profilleriyle ilgili dikkat çekici bir diğer bilgi de; Nevşehir'deki otel yöneticilerin yıllık gelirinin sahil kesimindeki yöneticilere kıyasla daha düşük olmasıdır. Bu durumun en önemli nedenleri arasında bölgedeki ortalama konaklama süresinin yaklaşık iki günle sınırlı olmasından dolayı turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranlarının ve gelirlerinin düşük seviyelerde gerçekleşmesi sayılabilir. Son olarak bu çalışmadan çıkarılabilecek bir diğer sonuç; ülke genelindeki eğilime paralel olarak Nevşehir Bölgesi turizm işletmelerinde yönetici pozisyonundakilerin büyük bir çoğunluğunun erkek yöneticiler olmasıdır.

Nevşehir bölgesi turizmi ile ilgili benzer bir araştırma bölgedeki seyahat acentaları yöneticilerine yönelik olarak yapılabilir. Böylece, Nevşehir Bölgesi'nin turizm gelişiminde önemli rolü olan turizm işletmeleri yöneticilerinin genel profilleri karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir. Ayrıca, bölgedeki turizm işletmeleri yöneticileri ile Türkiye genelindeki turizm işletmeleri yöneticilerinin profilleri de karşılaştırmalı analize tabi tutulabilir.

KAYNAKÇA

- Akoğlan, M.(1998). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları No: 4.
- Arnoldo, M.J. (1981). Hotel General Managers: A Profile. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(3): 53-56.

- Brymer, Robert A., and David W. Pavesic. (1990). Personality Characteristics and Profiles of Hospitality Management Graduates, *Hospitality Research Journal*, 14(1): 77-86.
- Certo, S.C. (2000). *Modern Management*. Sekizinci baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Emenheiser, D. A., Clay, J. M., & Palakurthi, R. (1998). Profiles of Successful Restaurant Managers for Recruitment and Selection in the US, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2): 54-62.
- Guerrier, Y. & A. Lockwood. (1994). Managers in Hospitality: A Review of Current Research. İçinde C.P.Cooper (Editör), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* (ss. 151-167). England: John Wiley and Sons.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçer, D. (1998). 5 ve 4 Yıldızlı Otelde Yöneticilerin Görev Süresi, *Hotel*, 10: 50.
- Kozak, N., Yeşiltaş, M. Birkan, İ. (2000). *Türkiye'deki Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinde Görev Yapmakta Olan Genel Müdürlerin Profili Araştırması*. İstanbul: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği Yayını.
- Miller, J.E. , Porter M, and Drummond K.E. (1998). *Supervision in the Hospitality Industry*. Üçüncü baskı, Toronto: John Wiley and Sons Inc.
- Nebel, E.C. & Ghei, A. (1995) A Conceptual Framework of the Hotel General Manager's Job. İçinde Denney G. Rutherford (Editör), *Hotel Management and Operations*. İkinci baskı, (ss. 59-67). New York: John Wiley & Sons.
- Woods, R.H., Rutherford, D.G., Schmidgall, R. & Sciarini, M. (December 1998). Hotel General Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 38-44.
- Gönderilme tarihi: : Ekim 2001
Değerlendirme : Ekim 2001
Düzeltilme : Ekim 2001
İkinci değerlendirme : Kasım 2001
Düzeltilme : Ocak 2002
Üçüncü değerlendirme : Ocak 2002
Düzeltilme : Ocak 2002
Dördüncü değerlendirme : Şubat 2002
Düzeltilme : Şubat 2002
Kabul : Mart 2002
- Yrd. Doç Dr. Mustafa Koyuncu - Arş. Gör. İbrahim Yılmaz, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir
E-posta: mkoyuncu@eunev.edu.tr
E-posta: ibo@eunev.edu.tr