

Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma

Kemal BİRDİR

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Bu alışma otel genel müdürlerinin iş devir sürelerini ve nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada ayrıca otellerin genel müdür değiştirme süresine ilişkin konular içinde cevap aranmıştır. Çalışma ağırlıklı olarak yaz aylarında, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde ve Nevşehir il sınırları içinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller ve tatil köylerinde görev yapmakta olan genel müdürler üzerinde yürütölmüştür. Geliştirilen 1(bir) sayfalık anket, Hotel Guide 2000’den derlenen 144 otel ve tatil köyü genel müdürüne faks yoluyla gönderilmiştir. İki ayrı gönderim neticesinde, toplam 56 genel müdürden cevap alınmıştır. Çalışmada sonuç olarak otel genel müdürlerinin yaklaşık 3 yılda bir otel değiştirdikleri, otellerin ise yaklaşık 2,5 yılda bir genel müdür değiştirdikleri bulunmuştur. Otel genel müdürlerinin işten ayrılmalarının temel nedenleri olarak işletme sahipleriyle yaşanan sorunlar ve genel müdürlerin kariyerlerinde ilerleme olarak algıladıkları daha prestijli işletmelere geçme arzusu olarak bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: İşgücü devri, Genel Müdür, Otelcilik Sektörü

GİRİş

Otelcilik sektörü genel olarak çalışanların devir hızının yüksek olduğu bir alan olmuştur (Wasmuth & Davis, 1983). Otelciliğin kendine özgü özellikleri bu sektörü, özellikle ara elemanlar için, katlanılması zor bir çalışma alanı haline getirmektedir (Meier, 1991). Bu özellikleri řu şekilde sıralamak mümkündür (Meier, 1991):

- a. *Kötü alışma saatleri:* Oteller 24 saat hizmet verirler. Değişken alışma vardiyaları aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir.
- b. *Düşük ücret:* Otelcilik sektöründe ödenen ücretler genellikle diğer sektörlerde ödenen ücretlerden düşüktür. Yapılan çalışmalarda sektör çalışanlarının ücretlerden sürekli şikayet ettiği gözlenmektedir (Simons & Enz, 1995; Siu, Tsang & Wong, 1997).
- c. *Aralıksız alışma:* Genellikle 15 dakikadan olu-

şan iki mola çoğu kez önbüro elemanları, garsonlar ve komiler tarafından kullanılamamaktadır.

d. *Müşteri ilişkileri:* Otelcilik sektöründe, diğer sektörlerde olmayan düzeyde, müşteriyle sürekli ilişki mevcuttur. Bu ilişkilerde her müşterinin değişik olan beklenti ve beğenilerinin tatmini gerekmektedir.

e. *Üretim ve tüketiminin eř zamanlı yapılması zorunluluğu:* Bu sistemde zamanlama sıkıntıları çok daha önemli hale gelmektedir.

f. *Değişken talep:* Beklenmedik talepler çalışma saatlerini ve düzenini sürekli bozmaktadır.

Yukarıdaki sorunlara ek olarak, yöneticiler ayrıca aşaşıdaki sorunlarla da karşılaşabilmektedirler (Meier, 1991):

1. *Uzun alışma saatleri:* çoğu zaman otel yöneticileri günde 10 saat, haftada 6 gün çalışmaktadırlar.

2. *İşgören bulmadaki zorluk*: Düşük ücret, ilerleme olanaklarının az olması gibi nedenler bulaşıkçı, komi, maid ve benzer görevlerde çalışanların devir hızının çok yüksek olmasına sebep olmaktadır.

3. *Şeflerin yarattığı sorunlar*: Genelde subjektif değerlendirilmeye bağlı kalan performans ölçme yöntemleri yönetime sağlıklı değerlendirme yapma şansını azaltmaktadır.

4. *Ürünün stoklanamaz oluşu*: Yatak ve üretilen yiyeceklerin günübirlik tüketilme zorunluluğu.

Yapılan araştırmalar otelcilik sektöründe çalışanların devir hızının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Hiemstra, 1990; Siu, Tsang & Wong, 1997). Türkiye’de de yapılan çalışmalar otelcilik sektöründe çalışanların devir hızının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması, 1993; Türker, 1998). Örneğin yaptığı çalışmada Türker (1998) işgören devir oranını Marmaris’te %59, Ankara ve İstanbul’da % 30 olarak bulmuştur. Bu oran yeni açılan (1-2 yıl) otellerde %100-200 arasındadır.

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DEVRİ

Otelcilik sektöründe çalışanların devir hızı karşımıza önemli bir sorun olarak çıkmaktadır. Türkiye’de ve dünyada yapılan çalışmalar otelcilik sektöründe çalışanların devir hızının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Türker, 1998; Hiemstra, 1987).

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1997 yılında yapılan bir araştırmada (Woods ve Schmidgall, 1997), R.H. Woods ve J.F. Macaulay’in 1989 yılında Cornell H.R.A. Quarterly’de yayınlanan ve işgören devir hızını azaltmaya yönelik tesbit ve önerilerinin bulunduğu çalışmalarının, literatürde 1989-1994 yılları arasında en çok atıfta bulunulan çalışma olduğunu ortaya koymuştur. Amerika’da da otelcilik sektöründe çalışanların devir hızı kabul edilebilir sınırların çok üzerindedir (Hiemstra 1990). En muhafazakar ölçümler dahi devir hızını lüks oteller için yüzde 30 ile yüzde 115 arasında ortaya koymaktadır (Demiccio ve Giridharan 1987).

Yapılan araştırmalar çalışan devir hızının yüksek olmasının işletmelere birçok açıdan zarar verdiğini ortaya koymaktadır (DeMicco ve Giridharan 1991; Dyke ve Strick 1990; Cantrell ve Sarabakhsh 1991; Denvir ve McMahon 1992). Birçok araştırmacı, çalışan devrinin işletmelere önemli oranda maddi zarar verdiğini düşünmekte ve bu maddi zararın hesaplanması üzerine çalışmalar yapmaktadır (Hogan 1992; Wasmuth ve Davis 1983; Barrows 1990). Hogan’a

(1992) göre konaklama sektöründe bir ara elemanın işten çıkışının işletmeye doğrudan ve dolaylı toplam maliyeti, 1.400 dolar ile 4.000 dolar arasında değişmektedir. Bu rakam, bir genel müdür için 17.000 - 20.000 dolar arasında değişmektedir. Her ne kadar bu hesaplamalar çok güvenilir kabul edilmese de, çalışan devir hızının yüksek oluşunun maliyetinin otelcilik sektörünün karlılığını etkileyecek derecede yüksek olduğu herkes tarafından kabul edilen bir olgudur (Stalcup 1997). En önemlisi, yüksek iş gören devir hızı otelcilik sektörü gibi kaliteli servis üretiminin ve sunusunun en önemli rekabet unsuru olduğu bir sektörde ciddi olumsuzluklara yol açabilmektedir (Nebel 1991).

Pek çok araştırmacıya göre de çalışan devrinin işletmelere asıl zararı, görülmeyen ve ölçülemeyen etkileri vermektedir (DeMicco ve Giridharan 1987; Phillips 1990; Denvir ve McMahon 1992). Bu görülmeyen ve ölçülemeyeceği düşünülen etkiler Phillips’e (1990) göre şunlardır:

1. Yeni işe başlayan çalışanın yetersizliği,
2. Yeni işe başlayan çalışanın yakın çalışma ortaklarının performansına olumsuz etkisi,
3. İşten çıkan çalışanın işten çıkış sürecindeki düşük performansı,
4. İşten çıkan çalışanın yakın çalışma arkadaşlarındaki performans düşüklüğü,
5. Yeni bir çalışan işe alınıncaya kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıpları,

Herhangi bir görevdeki bir alt çalışanın yarattığı olumsuz etki yukarıda sayılanlar gibidir. Dolayısıyla bir genel müdürün otelden ayrılmasının işletmenin başarısına bir çok olumsuz etkisi olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca araştırmacılar yüksek çalışan devir hızının müşteriler üzerinde de çok ciddi olumsuz etkileri olduğunu düşünmekte ve bu yönde çalışmalar yapmaktadır. Örneğin, Sears perakendecilik firmasının 771 mağazasında yaptığı çalışmada çalışan devri ile müşteri memnuniyeti arasında doğru yönde bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır (Ulrich ve diğerleri 1991). Söz konusu çalışmada müşterilerin servisinden memnun olduğu mağazalarda ki işgören devir hızının yıllık ortalama %54.0 olduğu tespit edilmiştir. Müşterilerin servisinden memnun olmadığını belirttiği mağazalarda ise, bu oranın yıllık ortalaması % 83.0 bulunmuştur. Marriot otelcilik firmasının da iki bölümü tarafından yapılan bir araştırmada çalışan devri, müşteri bağlılığı ile karlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. çalışmanın hipotezlerine göre, devir hızında % 10’luk bir düşüş, müşteri bağ-

lılığını % 1 ila 3 arasında artıracak, bunun sonucunda da karlılığın 50 ila 150 milyon dolar arasında artacağı öngörülmüştür. çalışmanın sonunda beklenenden çarpıcı sonuçlar bulunmuştur. Bunlar arasında devir hızında % 10'luk düşüş sonucu elde edilenlerin iki bölümün toplam gelirlerinden fazla olacağı tespit edilmiştir.

Türkiye’de otel genel müdürlerinin işten ayrılmaları konusu sistematik bir biçimde araştırılmamış, çalışılmamış bir konudur. Literatürde konu ile ilgili iki çalışmaya rastlanılmıştır. TÜROB’ un 1997 yılında yaptığı ve HOTEL Dergisinde yayınlanan bir çalışmada Türkiye genelinde 5 yıldızlı otellerde genel müdür devir süreleri incelenmiştir. Toplanan verilere göre genel müdürlerin devir süresi ortalama 29 ay (2.5 yıl) bulunmuştur. Sadece 5 yıldızlı otel genel müdürleri üzerinde yapılan bu çalışmada Türkiye’deki tüm beş yıldızlı oteller bölgesel ve mevsimsel farklar gözetilmeden araştırmaya dahil edilmiştir. Ayrıca TÜROB’ un çalışmasında genel müdürlerin devir nedenleri araştırılmamıştır. Amerika’da yapılan araştırmalar, genel müdürlerin iş değiştirme sıklığını ortalama 8 (sekiz) yıl bulmuştur (“The Measure...” 1992).

Türkiye’de yapılan diğer araştırmada, Türker (1998), Marmaris, Ankara ve İstanbul’da konaklama işletmelerinde görevli olan alt ve yönetim kademelerindeki çalışanların işten ayrılma süreçlerini incelemiştir. Türker Marmaris’te 7’si tatil köyü, 4’ü beş yıldızlı, 3’ü dört yıldızlı, 16’sı üç yıldızlı, 4’ü iki yıldızlı ve 1’i apart 30 işletme ile görüşmüştür. Toplam 30 işletmede 18 işletme müdürü çalışmaya katılmıştır. Araştırma sonunda işletme genel müdürlerinin ortalama görev süresi 62 ay (5.1 yıl) bulunmuştur. Türker ayrıca, İstanbul ve Ankara’da 5’i beş yıldızlı, 3’ü dört yıldızlı, 9’u üç yıldızlı, ve 3’ü iki yıldızlı toplam 20 otel işletmesinde çalışmasına dahil etmiştir. Görüşme yapılan 20 otelden sadece 3 tanesinde işletme müdürleri ankete cevap vermiştir. çalışma sonunda genel müdürlerin ortalama görev süresi 79 ay (6.5 yıl) bulunmuştur.

AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, otel genel müdürlerinin devir süresini ve otel genel müdürlerinin işten ayrılış nedenlerini ortaya koymaktır. Yapılan gözlemler ve incelemeler otel genel müdürlerinin çok sık otel değiştirdiklerini göstermektedir. Fakat genel müdürlerin hizmet süresi ve devir hızı şimdiye kadar bilimsel olarak incelenmemiştir. Ayrıca, otel genel müdürleri çok sık otel değiştiriyorlarsa, bu eğilimin nedenlerinin ortaya konulmasında da yarar olduğu düşünül-

mektedir. çalışmanın bir amacı da genel müdürlerin devir nedenlerini ortaya çıkarmak olarak planlanmıştır.

SORULAR

Bu çalışmada genel müdürlerin devir süreleriyle ilgili iki temel soruya cevap aranmıştır:

1. Otelcilik sektöründe genel müdürlerin devir süresi.
2. Genel müdürlerin işten çıkmalarının temel sebepleri.

Araştırmada ayrıca aşağıdaki ikincil soruya da cevap aranmıştır:

1. Otellerin genel müdür değiştirme sıklığı.

EVREN

Araştırmanın evreni, Ege ve Akdeniz bölgeleri ile Nevşehir il sınırları içerisinde genel olarak yaz sezonunda faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller, 1. Sınıf tatil köyleri ve genel müdürleridir. çalışmaya 4 ve daha düşük yıldızlı oteller dahil edilmemiştir. Ayrıca İstanbul ve Ankara gibi şehir merkezlerinde bulunan 5 yıldızlı oteller de işletme yapıları ve hizmet ettikleri müşteri profilindeki farklılıklardan dolayı araştırmanın dışında tutulmuşlardır. Dört ve daha düşük yıldızlı otellerle, şehir otellerinin ve genel müdürlerinin ayrıca araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

YÖNTEM

Araştırma da hedeflenen sorulara cevap bulmak için yazılı anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen 1 (bir) sayfalık anket soru formu faks yoluyla otel genel müdürlerine gönderilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel müdürlere kendileri ve çalıştıkları oteller ile ilgili genel sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise genel müdürlerin görevleri ve mevcut görevleri ilk genel müdürlükleri değilse, genel müdürlükten ayrılma nedenlerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcılardan anketi yine faks yoluyla geri göndermeleri istenmiştir. İlk gönderimde anket 144 otel genel müdürüne soru formu gönderilmiş ve 31 otel genel müdüründen cevap alınmıştır. İkinci gönderimde anket, ilk turda cevap vermeyen genel müdürlere yeniden fakslanmış ve 25 genel müdürden daha cevap alınmıştır. Sonuçta, toplam 56 genel müdürden anket alınmıştır. Geri dönüş oranı yüzde 38,9 olarak gerçekleşmiştir.

BULGULAR

Yukarıda da belirtildiği gibi, gerçekleştirilen araştırmanın temel hedefleri otel genel müdürlerinin iş de-

Tablo.1: Araştırmaya katılan genel müdürlerle ilgili genel bilgiler

CİNSİYET	MEDENİ DURUM	EĞİTİM DURUMU	TECRÜBE	MEVCUT OTELDEKİ GÖREV SÜRESİ
Kadın 2 % 3,6 Erkek 56 % 96,4	Evli 48 % 85,7 Bekar 8 % 14,3	Üniversite 52 % 92,9 Lise 3 % 5,4 Y. lisans 1 % 1,8	Ortalama 21 yıl (mod 13 yıl)	Ortalama 5 (Mod 1 yıl)

ğıştirme süresini ve iş değıştirme nedenlerini tespit etmektir. Araştırmada ayrıca genel müdürler ve halen çalıştıkları oteller ile ilgili olarak ta çeşitli demografik bilgiler toplanmıştır. Çalışmaya katılan 56 genel müdürün 54 tanesi erkek ve sadece 2 tanesi bayandır. Genel müdürlerin yaş ortalaması 42.25 yıl olarak bulunmuştur. Diğer demografik bilgiler aşağıda, Tablo 1’de sunulmuştur.

Genel müdürlere ayrıca ilk genel müdür oldukları yaş

Tablo-2. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri ile ilgili genel bilgiler

İŞLETME TÜRÜ		n	%
İşletme türü	5 yıldızlı otel	43	76,8
	Tatil köyü	13	23,2
Ortalama odo sayısı	362		
Ortalama yatak sayısı	780		
Ortalama personel sayısı	228		
İşletmelerin açık olduğu dönem	Tüm yıl	33	58,9
	Mevsimlik	23	41,1
İşletmenin yapısı	Bağımsız	36	64,3
	Yerli zincir	17	30,4
	Yabancı zincir	3	5,4
İşletmelerin bulunduğu yöre/bölgeler	Akdeniz	42	75,0
	Ege	13	23,0
	Nevşehir	1	2,0

sorulmuştur. Verilen cevaplara göre, genel müdürlüğe başlama yaşı ortalama 33.4 olarak bulunmuştur.

Genel müdürlerin halen görev yaptıkları oteller ile ilgili bilgiler Tablo 2’de verilmiştir

Çalışmaya cevap veren 56 işletmenin 43 tanesi (%76,8) 5 yıldızlı otel, diğer 13 (%23,2) ise tatil köyüdür. İşletmelerin ortalama oda sayısı, 362, ortalama yatak sayısı, 780 ve ortalama personel sayısı, 228 olarak bulunmuştur.

Genel Müdürlerin İş Değıştirme Sıklığı

Çalışmanın cevap aradığı ilk soru, otel genel müdürlerin hangi sıklıkta otel değıştirdiğidir. Genel müdürlere bununla ilgili olarak iki soru yöneltilmiştir. Genel müdürlerin GM’lik görevinde buldukları süre ile ilgili soruya verilen cevaplar aşağıda Tablo 3’te sunulmuştur:

Tablo-3. Genel müdürlerin çalışma süreleri

GENEL MÜDÜR OLARAK ÇALIŞMA SÜRESİ	n	%
5 ve daha az yıl	18	32,2
6-10 yıl	20	35,7
11-15 yıl	14	25,0
16 ve daha fazla yıl	4	7,2
TOPLAM	56	100,0

Aritmetik ortalama 8,93

Varyans 44,29

% 95 güven aralığı

Altı limit 7,15, üst limit 10,7

Standart sapma 6.65

Medyan 8 yıl

Tablo-4: Genel müdürlerin, genel müdür olarak çalıştıkları işletmelerin sayısı

GENEL MÜDÜR OLARAK ÇALIŞILAN İŞLETME SAY.	n	%
1. işletme	21	37,5
2 "	5	8,9
3 "	7	12,5
4 "	7	12,5
5 "	10	17,9
6 "	2	3,6
7 "	2	3,6
8 "	2	3,6
Aritmetik ortalama 3,07		
Varyans 4,29		
% 95 güven aralığı		
Alt limit 2,52 üst limit 3,63		
Standart sapma 2,07		
Medyan 3 kez		

Otel genel müdürlerinin ortalama 8,93 yıl genel müdürlük yaptıkları bulunmuştur. çalışmaya katılan 56 genel müdürün 18'i 5 yıl ve daha az, 20 tanesi 6-10 yıl, 14 tanesi 11-15 yıl ve kalan 4 tanesi 16 yıl ve üstü genel müdürlük tecrübesine sahip oldukları bulunmuştur.

Genel müdürlere ayrıca mevcut görevleriyle birlikte daha önce kaç tane otelde genel müdürlük yaptıkları sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde otel genel müdürlerinin ortalama 8,93 yıllık genel müdürlük tecrübeleri olduğu ve bu süre zarfında ortalama 3,07 kez otel değiştirdikleri görülmektedir. Bu iki sonuç karşılaştırıldığında otel genel müdürlerinin yaklaşık 3,3 yılda bir otel değiştirdikleri ortaya çıkmaktadır (Tablo 5).

Çalışmadan elde edilen dikkat çekici bir sonuç, çalışmaya katılanların çoğunluğunun ilk genel müdürlük tecrübesini yaşamakta olduklarıdır. Tablo 4 incelendiğinde, çalışmaya cevap veren 56 genel müdürün 21 tanesinin ilk kez genel müdürlük yapmakta ol-

Tablo-5: Genel müdürlerin ortalama devir süresi

Aritmetik ortalama	3,2963
Varyans	4,29
% 95 güven aralığı	
Alt limit	2,44 üst limit 2,3975

Tablo-6: Otel genel müdürlerinin işten ayrılmaları için temel nedenleri

SIRA	NEDEN	SIKLIĞI
1	İşletme sahibiyle anlaşamamak	12
2	Yönetime patron müdalesi	12
3	Daha iyi kariyer (daha prestijli işletme)	11
4	Şirketin/işletmenin el değiştirmesi	7
5	Daha iyi maddi imkanlar	6
6	Şehir/bölge değiştirme, ailevi	6
7	İşletme sahiplerinin turizm bilincine sahip olmaması	4
8	Aynı tesiste çalışmanın verdiği bıkkınlık	2
9	Kendi şirketini kurma	1
10	Sektördeki istikrarsızlık	1
11	İşin sezonluk özelliği	1
12	Turizme global yanlı bakış	1
13	Kurumsallaşamamak	1
14	Sistemdeki aksaklıklar	1
15	Askerlik	1
16	Siyasi	1
17	İşten çıkarılma	1

dukları görülmektedir. Bu bulgunun çalışmanın sonuçlarını nasıl etkilediği merak edilmiş ve ilk kez genel müdürlük yapanlar örneklemeden çıkarılarak devir süresi yeniden hesaplanmıştır. Yapılan yeni hesaplamada genel müdür devir süresi 2,99 yıl olarak bulunmuştur. Bu sonuç daha önce bulunan ortalamadan (3,29 yıl) çok farklı değildir. Bununla beraber, çalışmaya katılanların yaklaşık yüzde 40'ının ilk genel müdürlük deneyimlerini yaşıyor olmaları, otelcilik sektöründe yeni bir genel müdür kuşağının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Genel Müdürlerin İşten Ayrılma Nedenleri

Araştırmanın ikinci sorusu genel müdürlerin otellerden ayrılma nedenlerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu soruya cevap bulmak için, genel müdürlere işten ayrılmalarının temel nedenleri açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Soruya, çalışmaya katılan ve daha önce en az 1(bir) kez otel değiştirmiş 28 genel müdür cevap vermiştir. Genel müdürlerin verdiği cevaplar incelenmiş, bir araya getirilmiş ve nedenler en çok tekrar edilenden en az tekrar edilene doğru sıralanmış-

Tablo-7. Otel işletmelerinin faaliyette buldukları süreler

FAALİYET SÜRESİ	n	%
5 ve daha az yıl	23	46,0
6-10 yıl	13	26,0
11 yıl ve daha fazla	14	28,0
TOPLAM	50	100,0

Aritmetik ortalama 7,60
% 95 güven aralığı
Alt limit 6,16 üst limit 9,04
Standart 5,07
Medyan 6

tır. Bununla ilgili analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, genel müdürlerin işten ayrılımlarının ilk iki temel nedeni, işletme sahipleriyle yönetim konusunda anlaşamamak ve işletme sahiplerinin yönetime müdahalesidir. Çalışmaya katılan iki genel müdür yönetime müdahale sorununu ve işletme sahipleriyle anlaşamamaktan dolayı işten ayrılımlarını şöyle açıklamaktadırlar:

“İşletme sahiplerinin sorumluluk vererek yetki vermemesi ve otel yönetmeyi öğrendiklerini düşünerek (sizi gözleyerek) size ihtiyaçları olmadıklarını düşünmeleri, ve Patronların dev gibi otelleri adeta ev çalıştırır gibi çalıştırmak istemeleri ve acentelerle bizleri karşı karşıya getirip kendileri aradan çekilmeleri.”

Otel genel müdürlerinin işten ayrılımlarının iki temel nedeni incelendikten sonra, daha önce yapılan

Tablo-8. Otel işletmelerinin faaliyette oldukları süre içerisinde değiştirdikleri genel müdür sayısı

GENEL MÜDÜR SAYISI	n	%
1 genel müdür	7	14,0
2 "	9	18,0
3 "	12	24,0
4 "	10	20,0
5 "	6	12,0
6 ve üstü	6	12,0
TOPLAM	50	100,0

Aritmetik ortalama 3,48
Varyans 3,44
% 95 aralığında alt limit 2,95 üst limit 1,85
Medyan 3
N= 50

Tablo-9. Otel işletmelerinin ortalama genel müdür değiştirme süreleri

Aritmetik ortalama	2,5282
% 95 güven aralığı	
Standart sapma	1,837
Alt limit	üst limit 3,05
Medyan	2
N=	50

bir çalışmada görüşülen bir genel müdürün belirttiği gibi, “sektörde her şeyden önce patronların olumsuz etkisi” önemli bir sorun ve araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlk iki temel işten ayrılma nedenini genel müdürlerin “daha iyi kariyer arayışları” önemli neden olarak yakından takip etmektedir. Genel müdürlerin işten ayrılmasına sebep olan diğer önemli nedenler, (4) şirketin/tesisnin el değiştirmesi, (5) daha iyi maddi imkanlar, (6) şehir/bölge değiştirme, ailevi ve (7) işletme sahiplerinin turizm bilincine sahip olmaması olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel İşletmelerinin Genel Müdür Değiştirme Sıklığı

Çalışmada cevap aranan üçüncü soru, “otel işletmelerinin genel müdür değiştirme sıklığıdır.” Bunun için genel müdürlere halen yönetmekte oldukları otellerin kaç yıldan beri faaliyette oldukları ve faaliyete geçtiklerinden beri kaç genel müdür değiştirdikleri sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır (Tablo 7 ve Tablo 8): Bu sorulara 50 genel müdür cevap vermiştir.

Tablo 7 ve 8'de de görüldüğü gibi, oteller ortalama 7,6 yıldan beri faaliyette dirler. Genel müdürlerin verdikleri cevaplara göre bu oteller faaliyete geçtiklerinden beri ortalama 3,48 genel müdür değiştirmişlerdir. Bu sonuçlar karşılaştırılmış ve otel işletmelerinin ortalama genel müdür değiştirme süreleri 2,5 yıl olarak bulunmuştur (Tablo 9);

SONUÇ

Yüksek iş gücü devri, işletmelerin performansını olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. Otel işletmelerinin en önemli görevi olan genel müdürlerin devir hızının yüksek olmasının işletmelere önemli zararlar vereceği açıktır. Bu araştırma sonunda otel genel müdürlerinin yaklaşık 3 (üç) yılda bir otel değiştirdikleri, otel işletmelerinin ise ortalama 2,5 (iki buçuk) yılda bir genel müdür değiştirdiği bulunmuştur. Bu sonuçlar oldukça yüksektir. Mesela Amerika'da genel müdürlerin iş değiştirme sıklığı ortalama 8 (sekiz) yıldır.

Otel genel müdürlerinin sık iş değiştirmelerinin te-

mel nedeni “işletme sahipleriyle yaşanan” sorunlar olarak özetlenebilir. Bir diğer önemli neden ise, genel müdürlerin kariyerlerinde ilerleme olarak algıladıkları daha prestijli işletmelere geçme arzusudur. Otel sahiplerinin yönetime müdahale etmesi, turizm bilincine sahip olmaması ve “dev gibi otelleri ev gibi yönetmek istemeleri” turizm ve otelcilik sektörlerinin lokomotifleri olan 5 yıldızlı oteller ve tatil köylerinin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkinin boyutlarının araştırılmasında yarar vardır.

Bu çalışmada otel genel müdürlerinin işten ayrılmalarının temel nedenleri ve iş değiştirme süreleri ortaya konulmuştur. önümüzdeki dönemde çalışmanın daha da genişletilmesinde, ayrıca hem şehir otellerinin, hem de 4 yıldızlı ve 3 yıldızlı otellerinde genel müdür devir sürelerinin araştırılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Barrons, C. (1990). Employee Turnover: Implications for Hotel Managers. *FIU Hospitality Review*, September: 24-31.

Cantrell, N. ve Sarabakhsh, M. (1991). Correlates of Non-Institutional Food Service Turnover. *FIU Hospitality Review*, Fall: 52-59.

DeMicco, F.J. ve Giridharan, J. (1987). Managing Employee Turnover in the Hospitality Industry. *FIU Hospitality Review*, Fall: 26-32.

Denvir, A. ve McMahon, F. (1992). Labour Turnover in London Hotels and the Cost Effectiveness of Preventative Measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2): 143-154.

Dyke, T.V. ve Strick, S. (1990). Recruitment, Selection and Retention of Managers in the Hotel and Restaurant Industry. *FIU Hospitality Review*, Spring: 1-9.

Hiemstra, S.J. (1987). *Analysis and the Future Needs of Human Resource Used in the Lodging Industry*. Department of Restaurant, Hotel, Tourism and Institutional Management. Purdue University, West Lafayette. Indiana, USA.

Hiemstra, S.J. (1990). Employment Policies and Practices in the Lodging Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 9(3): 207-221.

Hogan, J.J. (1992). Turnover and What to Do about it. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 33(1): 40-45.

The Measure of a Manager,” *The Cornell H.R.A. Quarterly*, June 1992.

Meier, J.D. (1991). Solutions to the Hospitality Industry’s Labor Shortage. *FIU Hospitality Review*, Fall: 78-85.

Nebel, E.C. (1991). *Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Phillips, D.J. (1990). The Price Tag on Turnover. *Personnel Journal*, December: 58-61.

Simons, T. ve Enz, C. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February: 20-27.

Siu V., Tsang, N. Ve Wong, S. (1997). What Motivates Hong Kong’s Hotel Employees? *The Cornell H.R.A. Quarterly*, October: 44-49.

Stalcup, L. (1997). A Model of the Causes of Management Turnover in Hotels. Purdue University. (Yayımlanmış Doktora Tezi), West Lafayette: Indiana. USA.

Turizm Bakanlığı (1993). *Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması*. Ankara: Turizm Bakanlığı yayınları..

TüROB. (1997). 5 Yıldızlı Otellerde 2 Yılda Bir Genel Müdür Değişiyor. *Hotel Dergisi*, (7): 30-38.

Türker, N. (1998). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi. *Turizmde Seçme Makaleler*, (30): 37-62.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M. Ve Thorpe, S. (1991). Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, 14(2): 89-104.

Wasmuth, W.J. ve Davis, S.W. (1983). Managing Employee Turnover: Why Employees Leave? *The Cornell H.R.A. Quarterly*, May: 11-18.

Woods, R.H. ve Macaulay, J.F. (1989) Rx for Turnover: Retention Programs that Work. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, May: 79-90.

Woods, R.H. ve Schmidgall, R.S. (1995) Hospitality’s Influential Authors: Using Citation Analysis to Evaluate the Research Contributions of Hospitality Faculty and Programs. *Hospitality and Tourism Educator*, (8): 51-62.

Gönderilme tarihi : Haziran 2000
Değerlendirme : Haziran 2000
Düzeltilme : Temmuz 2000
İkinci Değerlendirme : Ağustos 2000
Düzeltilme : Eylül 2000
Kabul : Eylül 2000

Yrd. Doç. Dr. Kemal Birdir, Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Bahçelievler, Mersin