

Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma

A Research on Evaluation of Hotel General Managers' Profiles

Murat BAYRAM*

* Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak Meslek Yüksekokulu, Tirebolu, 28500 Giresun.
E-posta: mrtbayram@gmail.com

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi : 18 Şubat 2011
Birinci düzeltme : 11 Nisan 2011
İkinci düzeltme : 08 Mayıs 2011
Kabul : 26 Mayıs 2011

Anahtar sözcükler:

Otelcilik sektörü,
Genel müdür profilleri,
Kariyer basamakları,
Türkiye.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 18 February 2011
Resubmitted : 11 April 2011
Resubmitted : 08 May 2011
Accepted : 26 May 2011

Key words:

Hotel industry,
General managers' profile,
Career path,
Turkey.

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye'de çalışan Türk otel genel müdürlerinin profillerini ve kariyer basamaklarını detaylı bir şekilde değerlendirmeyi ve genel müdürlerin yönetsel yeterlilik gereklerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın anketi, internet kullanılarak 238 otel genel müdürüne uygulanmış, veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları göstermektedir ki, genel müdürlüğe ulaşmada önbüro bölümü baskın bir rol oynamakta ve iletişim becerisi genel müdürlük kariyeri için en önemli yönetsel gerek olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, otelcilik sektöründe yönetici olabilmenin niteliklerini anlamaya çalışan hem mevcut ve potansiyel işgörenlere hem de bu alanda eğitim alan öğrencilere fayda sağlayacaktır.

ABSTRACT

The objective of this study is to assess the detailed profile and career paths of Turkish hotel general managers (GMs) working in Turkey and identify their managerial qualifications needs. In the survey, 238 hotel general managers filled in the questionnaire through the Internet. The data was analyzed using the SPSS package. The results show that the front office function is the dominant route to hotel general management and communication skills are considered the most important for a career in hotel management. Findings of this study should provide benefits for both current/potential hotel employees and students of the hospitality schools in understanding the job qualifications required for the GM position.

GİRİŞ

Yaşanan hızlı gelişmeler örgütlerin üzerinde etkili olduğu gibi bireyleri de farklı konularda değişime zorlamaktadır. Sürekli değişen çevresel şartlarla birlikte bireylerin, özellikle bu süreci yönetmekle görevli yöneticilerin bu mevcut değişikliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Turizm sektörünün giderek büyümesi ve gelişmesiyle birlikte sektör yöneticilerinin, özellikle de turizm sektörünün önemli bir parçası olan otel işletmeleri genel müdürlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Otel genel müdürleri (GM) otel işletmelerinin baş yöneticileridir (Akrivos, Ladkin ve Reklitis 2007) ve otel endüstrisinin kilit noktadaki önemli bir yönetim

pozisyonunda bulunmaktadır (Nebel, Lee ve Vidakovic 1995; Ladkin ve Juwaheer 2000; Li, Tse, ve Xie 2007). Bu nedenle, otel yönetim hiyerarşisinin en üstünde yer alan GM'ler pazarlamadan satışa, bütçeden güvenliğe kadar birçok noktada verdikleri kararlar ile otelleri yönetmektedirler. Dolayısıyla GM'lerin tüm bu iş ve işlemleri etkin bir biçimde yapabilmeleri için bazı özelliklere ihtiyaçları vardır. Wilson (1998) bir otel GM'nün özellikleri olarak yenilikçi olmayı, şirketin politikalarının farkında olmayı, danışmanlarıyla iyi ilişki içinde olmayı, özellikle kamu mali yetkilileriyle müzakere gücünün olmasını ve örgütsel dinamikler hakkında bilgi sahibi olmayı belirtmektedir. Ayrıca başarılı bir

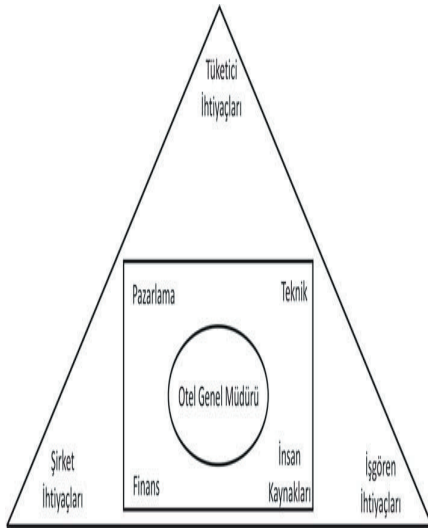
GM'de bulunması gereken diğer özellikler olarak maneviyat ve fiziksel dayanıklılık, kişisel motivasyon, tarz, doğal yetenek, hoşgörü, risk alabilirlik, sağduyu ve güçlü bellek sayılabilmektedir (Worsfold 1989). Shortt da (1989) lider rolündeki bir genel müdürü örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için astlarını motive edebilen ve cesaretlendirebilen kişi olarak belirtmektedir. Ancak GM'in üstlendiği rol ile otel sahibinin rolü birbirine karıştırılmamalıdır. GM, otelin tüm bölümleri ile ilgili sorumluluğu üstlenirken otel sahibi mali yatırımlar ile ilgili kararları vermektedir (Kim, Chun ve Petrick 2009). Genel müdürün başta şirket ihtiyaçları olmak üzere tüketici ve çalışanların ihtiyaçlarına da cevap verebilecek bilgi birikimine sahip olması gerekir. Şekil 1'de gösterildiği üzere Jayawardena (2000), bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için iyi bir genel yönetim yeteneğine ve buna ilaveten bazı teknik alanlarda (odalar bölümü, yiyecek ve içecek ve mühendislik), insan kaynakları yönetiminde, finans ve pazarlamada bilgi birikiminin gerekli olduğunu belirtmektedir.

Çağın doğası gereği işletmelerin küresel bir yapıya dönüşmeleri nedeniyle kariyer basamaklarının tanımlanması da giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerini yönetenlerin hem kişisel hem de yönetsel özellikleri, bu karmaşık organizmayı başarılı bir biçimde sürdüreceği yapıda olmalıdır. Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı otel işletmeleri genel müdürlerinin profillerini ve buna bağlı olarak kariyer basamaklarını belirlemek ve

değerlendirmektir. Ayrıca genel müdürlük pozisyonu için gerekli olan yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlerin de belirlenmesi amaçlanmaktadır.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konuyla ilgili ulusal ve uluslararası yazın göz önüne alındığında uluslararası yazın alanında çok sayıda çalışma mevcut iken ulusal alandaki çalışmaların çok az sayıda kaldığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada öncelikli olarak uluslararası yazında konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiş ve ardından da ulusal yazında bu konuda yapılan öncü çalışmalar değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar, 1970'li yıllarda İngiliz otelcilik sektörünün öncü profesyonel kuruluşlarından olan HCIMA'nın (Hotel, Catering and Institutional Management Association) 1971 yıllarından itibaren belli aralıklarla yayınladıkları çalışmaları (Gilbert ve Guerrier 1997), Melrose-Woodman (1978)'in GM'lerin yaş, cinsiyet ve maaş durumlarını ortaya koyduğu çalışması, Arnaldo'nun (1981) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki otel işletmelerinde çalışan 194 GM'in bazı demografik özelliklerini belirlemek üzerine yaptığı çalışması, Pickworth'ün (1982) Amerika ve Kanada'daki 57 GM'in yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerini ortaya koydukları çalışması, Bentivegna ve Sluder'in (1989) Connecticut Otel Birliği'ne bağlı 50 GM'in bazı demografik verileri ve departman tecrübelerine ilişkin çalışmaları, İngiltere'de 16 GM'in kariyer geçmişlerine ilişkin Guerrier'in (1987) yapmış olduğu çalışma, Roddy'nin (1989) Hong Kong otellerinde görev yapan 31 GM'nin kariyer basamaklarına ilişkin istatistikleri ortaya koyduğu çalışması, Anderson'ın (1991) 12 İskoç GM'nin eğitim geçmişlerine ilişkin çalışması, Riley'in (1990) İngiltere'de 115 GM ve GM yardımcısının kariyer basamakları ve eğitimlerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışma, Nebel'in (1991) Amerika'da bulunan 10 seçkin GM'nin demografik verileri ve kariyer basamaklarına ilişkin bilgilerin yanında bu GM'lerin detaylı geçmiş bilgilerini sunduğu çalışması, Nebel, Lee ve Vidakovic'in (1995) Amerika'da bulunan üç farklı sınıftan otelde görev yapan 114 GM'nin kariyer basamakları üzerine yaptığı çalışma, Ladkin ve Riley'in (1996) İngiltere'deki 284 GM'in kariyer basamakları içindeki yapı ve hareketliliklerini inceledikleri çalışma, Amerika'daki 77 GM'nin demografik ve kariyer bilgilerine yönelik Woods'un (1998) yaptığı çalışma olarak sıralanabilir. Bu kapsamda önceki çalışmalardan elde edilen veriler Tablo 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. Otel Genel Müdürü Çevresi
Kaynak: Jayawardena (2000).

Önceki çalışmaların yanında, sonuçları itibariyle daha detaylı bilgiler veren diğer güncel çalışmalar da bulunmaktadır. Kim'in (1994) Kore'de 150 GM ile yaptığı araştırmaya göre ortalama bir GM 45 yaşında, iki yıllık yüksek okul mezunu, %27,5'i mevcut pozisyonuna otelcilik endüstrisinde 21-25 yıl çalıştıktan sonra, %22,5'i ise 26-30 yıl ve %21,6'sı da 16-20 yıl arası çalıştıktan sonra ulaşmıştır.

Nebel, Lee ve Vidakovic'in (1995) yaptıkları çalışmaya göre GM'lerin ortalama 18,7 yıl olan toplam otel yönetim tecrübelerinin ortalama 9,8 yılında GM olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmaya göre GM'ler mevcut pozisyonlarında ortalama 4 yıldır bulunmakta ve aynı işyerinde de ortalama 11,8 yıldır görev yapmaktadırlar. Bu çalışmanın diğer bir sonucu ise GM'lerin ilk olarak otel yöneticisi pozisyonu aldıkları ortalama yaşın 24,3 ve ilk olarak GM olarak görevlendirildikleri yaşın ise 33,2 olduğudur. Dolayısıyla GM'ler ortalama 8,9 yılda buldukları pozisyona ulaşabilmektedirler. GM'lerin iş yaşamları boyunca en çok çalıştıkları departmanların ise sırasıyla Yiyecek ve İçecek (%44,55), Ön büro (%24,75) ve Satış ve Pazarlama (%11,88) olduğu belirtilmektedir. Yine bu çalışmaya göre, 114 GM'in %80'inin mevcut pozisyonlarına gelmeden önce GM yardımcısı olarak görev yaptığı ve %87,5'inin de tüm kariyerleri boyunca sadece bir departmanda çalıştığı belirtilmektedir.

Steele'in (2003) Auckland'da (Yeni Zelanda) Ladkin'in (2002) çalışmasını temel alarak 85 otel yöneticisi üzerine yaptığı çalışmaya göre GM'lerin ortalama yaşı 48,7 olarak belirtilmektedir. Bu çalışmaya göre GM'lerin %83'ü erkek ve %39'u fakülte ve üzeri bir eğitim seviyesine sahiptir. Riley ve Turam da (1989) çalışmalarında otel GM'in 18 yaşından itibaren ilk kez GM pozisyonunda görevlendirildikleri ana kadar geçen süreyi (standart

ölçü) ortalama 10,25 yıl olarak belirtmektedirler. Aynı süre Ladkin ve Riley'in (1996) çalışmalarında 11,19 yıl olarak belirtilmektedir. Ladkin ve Juwaheer'in (2000) çalışmalarında ise bu süre ortalama 13,1 yıl ve standart olmayan ölçüye göre ise 16,1 yıl olarak belirtilmektedir. Ladkin'e (2002) göre de standart ölçü temel alındığında bu sürenin 14,1 yıl ve standart olmayan ölçüye göre ise 12,6 yıl olduğu görülmektedir. Harper, Brown ve Irvine (2005) ise nitelikli yöneticilerin okul/üniversitede geçirdikleri süreyi hariç tuttıklarında GM pozisyonuna ulaşmalarının ortalama 9,2 yıl sürdüğünü, diplomasız yöneticilerin de ortalama 11,10 yılda bu pozisyona ulaşabildiklerini belirtmektedirler. Kim, Chun ve Petrick'in (2009) çalışmasına göre de GM pozisyonuna ortalama 18,4 yılda ulaşılmaktadır. Tablo 2'de bu çalışmalar özetlenmeye çalışılmıştır.

Ladkin ve Juwaheer'in (2000) Mauritius'da 16 GM ile yaptıkları çalışmalarına göre müdürlerin ortalama yaşları 41,6'dır ve müdürlerin tamamı erkektir. Aynı araştırmaya göre GM'lerin %31,3'nün üç yıllık tam zamanlı bir eğitim kurumundan diploma sahibi olduğu ve yiyecek ve içecek departmanının GM olma noktasında ve kariyer gelişiminde önemli bir safha olduğu belirtilmektedir. Yine aynı araştırmaya göre kariyer gelişimi için önemli olan ilk beş beceri sırasıyla; iletişim becerisi, girişimcilik, insan ilişkileri, yiyecek ve içecek becerisi ve bütçe hazırlama becerisidir.

Ladkin'in (2002) Avustralya'da 180 GM üzerine yaptığı çalışmada katılımcıların %80,6'sı erkektir ve katılımcıların ortalama yaşı 40,6 olarak belirtilmektedir. Bu araştırmaya katılan GM'lerin %60'ı zincir işletmelerde, %40'ı ise bağımsız otel işletmelerinde çalışmaktadır. Ayrıca master veya turizm diplomasına sahip olan çalışanların GM pozisyonuna ulaşmada diğer düşük düzeydeki eğitim seviyelerine

Tablo 1. Otel Genel Müdürlerinin Profil Çalışmaları

Yazar	Ülke	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Departman	N
Nebel, Lee ve Vidakovic (1995)	ABD	43	Erkek (%46,5)	4 yıllık (% 46,5)	Y&İ	11
Ladkin ve Riley (1996)	İngiltere	36	Erkek (%87)	-	-	284
Woods (1998) (%83)	ABD	47	-	4 yıllık (% 83)	-	77
Ladkin ve Juwaheer (2000)	Mauritius	41,6	Erkek (%100)	3 yıllık % (31,3)	Y&İ	16
Ladkin (2002)	Avustralya	40,6	Erkek (%80,6)	Diploma (%13,3)	Y&İ	180
Steele (2003)	Yeni Zelanda	48,7	Erkek (%83)	4 yıllık (%39)	-	172
Harper, Brown ve Irvine (2005)	İskoçya	35- 44 (%70)	Erkek (%75)	Yüksek Öğr. (%76)	Y&İ	54
Kim, Chun ve Petrick (2009)	Kore	51 + (%61,7)	Erkek (%100)	4 yıllık (%41)	Y&İ	34

Tablo 2. Önceki Araştırmalardaki Katılımcıların GM Pozisyonuna Ulaşma Süreleri

Yazar	GM Olma Süresi (yıl)	
	Standart Ölçü	Standart Olmayan Ölçü
Riley ve Turam (1989)		10,25
Ladkin ve Riley (1996)	11,19	9,5
Ladkin ve Juwaheer (2000)	13,1	16,1
Ladkin (2002)	14,1	12,6
Harper, Brown ve Irvine (2005)	9,2	11.10
Kim, Chun ve Petrick (2009)		18,4

sahip olanlara nazaran daha hızlı ilerledikleri ve katılımcıların %53,9'nun GM olmadan önce GM yardımcısı olarak görev yaptığı belirtilmektedir.

Harper, Brown ve Irvine'in (2005) İskoçya'da 54 GM üzerinde yaptığı araştırmaya göre katılımcılar, ortalama 18 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır ve buldukları pozisyona ulaşma yaşları ortalama 29'dur. Aynı araştırmaya göre katılımcıların önemli oranda GM olmadan önce GM yardımcısı olarak çalıştıkları ve ortalama 14,3 yılda beş kariyer hareketliliği gösterdikleri görülmektedir. Riley ve Turam (1989), Guerrier ve Lockwood (1989) ve Guerrier de (1987) çalışmalarında benzer şekilde ifade ettikleri üzere otel genel müdürlerinin kariyerleri aynı işletme içerisindeki bölümler arasında veya otel işletmeleri arasında birbirini ardına gelen ilerlemeler ile gelişirken, nadiren diğer sektörler ve endüstri arasında ilerlemektedir. Yani GM'ler kariyerleri boyunca genellikle otel endüstrisine bağlılık göstermektedirler. Li, Tse, ve Xie (2007) de Çin'in Guangdong eyaletindeki yerli ve ekonomik otelleri inceledikleri çalışmalarında GM'lerin çoğunlukla 31-51 yaşları arasında bulduklarını, ağırlıklı olarak erkek olduklarını, üç yıllık mesleki üniversite eğitimi aldıklarını ve pazarlama ve satış ve insan kaynakları alanındaki tecrübelerin GM pozisyonu için özellikle önemli olduğunu belirtilmektedir.

Yunanistan'da bulunan 65 GM'nin başarılı bir kariyer için uyguladıkları stratejileri örnek olay yöntemiyle inceledikleri çalışmalarında Akrivos, Ladkin ve Reklitis (2007), en baskın stratejiler olarak sırasıyla şunları belirtmektedirler: (1) şirket fırsatlarından haberdar olmak, (2) daima iletişim becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için çalışmak, (3) istek ve tebessümle hareket etmek, (4) esneklik ve herhangi bir değişikliği uyum sağlamak, (5) otel sahipleri ile tur operatörleri arasında iyi

ilişkiler kurmayı hedeflemek, (6) sunum ve konuşmaları ile kişisel imajına dikkat etmek ve (7) çeşitliliği ele alma becerisi. Diğer bir araştırmaya göre de GM olma noktasında gerekli olan beceriler olarak sırasıyla şunlar belirtilmektedir: (1) ekonomik ve mali yönetim, (2) pazar analizi, (3) hizmet kalitesi yönetimi, (4) risk önleme yönetimi ve (5) insan kaynakları yönetimi becerisidir (Kim, Chun ve Petrick 2009). Diğer bir çalışmaya göre de (Nebel ve Ghei 1993) işin etkili bir biçimde yapılması için iletişim becerisinin önemi vurgulanmaktadır. Kim, Chun ve Petrick'in (2009) Kore'de 34 Süper Delüks otelin GM'ni kapsayan araştırmalarına göre GM'lerin ortalama 23,73 yaşında otelcilik sektöründe çalışmaya başladıkları ve ilk kez GM pozisyonuna ulaşmalarının ise ortalama 43,82 yaşında gerçekleştiği görülmektedir. Aynı araştırmaya göre GM'lerin çalışma yaşamlarının ortalama 7,1 yılını yiyecek ve içecek bölümünde, 3,1 yılını satış ve pazarlama bölümünde ve 2,1 yılını da odalar bölümünde geçirdikleri belirtilmektedir.

Türkiye'de otel genel müdürleri otelcilik sektöründe önemli ve kritik bir yönetici pozisyonunda bulunmalarına rağmen, ulusal yazın alanında GM'lerin profillerine, özgeçmişlerine ve kariyer basamaklarına ilişkin az sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan Birkan, Kozak ve Yesiltaş'ın (2001) 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 191 otel GM'ünü değerlendirdikleri çalışmaya göre katılımcıların %65'i 40 yaş altındadır, çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır, %48,2'si üniversite mezunudur, %60,7'si turizm alanında eğitim almıştır ve diğer eğitim alanları ise sırasıyla işletmecilik (%12,6), ekonomi (%5,8), filoloji (%3,1) ve mühendisliktir (%3,1). Aynı araştırmaya göre, ilk kez genel müdür olarak atanmada yoğunlaşılan yaşların 24-40 arasında olduğu, otel GM'lerinin en fazla önbüroda çalıştıkları (%40,5), çalışılan diğer departmanların ise sırasıyla yiyecek ve içecek (%18,2), satış ve pazarlama (%14,8), muhasebe (%11,7), kat hizmetleri (%6,5) ve personel (%7,2) olduğu belirtilmektedir. Ayrıca GM'lerin %60'ının bu pozisyona ulaşmadan önce GM yardımcısı olarak görev yaptıkları görülmektedir.

Türkiye'de yapılan diğer bir çalışma ise sadece Nevşehir'de faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin profillerinin belirlemeye yönelik olarak Koyuncu ve Yılmaz'ın (2002) 69 kişi (21 tanesi GM, diğerleri departman yöneticisi) üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmadır. Çalışmaya göre yöneticilerin %81,2'si erkektir, %46,4'ü üniversite mezunudur,

%68,1'i İngilizce bilmektedir ve %43,5'i 31-40 yaşları arasında bulunmaktadır. GM olmadan önceki pozisyonlarına bakıldığında ise %23,2'sinin önbüro müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir. Türkiye'nin özellikle sahil kısmında (Ege ve Akdeniz) çalışan 56 GM'in iş devir hızının ve bunun altında yatan nedenlerinin araştırıldığı bir araştırmaya (Birdir 2002) göre GM'ler ortalama 3,3 yılda iş değiştirmekte buna karşın otel işletmelerinin de ortalama 2,5 yılda GM değiştirme eğiliminde oldukları görülmektedir. GM'lerin temel iş değiştirme nedenleri olarak ise yönetim çatışması, işletme sahibi ve GM arasındaki sorunlar ve GM'in kariyer hareketleri belirtilmektedir. Türkiye'de otel GM'lerinin yaşadıkları yönetsel sorunların tespit edilmesine yönelik olarak 175 GM ile gerçekleştirilen bir çalışmaya göre (Birdir, Birdir, Unur ve Çakıcı 2009) katılımcıların %86,9'unun erkek olduğu, %46'sının 40 yaş ve altı olduğu ve %54'nün lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de otel işletmelerinde çalışan Türk genel müdürlerin profillerini ve kariyer basamaklarını değerlendirmektir. Ayrıca mevcut çalışmada genel müdürlerin buldukları konum (GM) için gerekli olduklarını düşündükleri yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlerin önem derecelerine göre tanımlanması da amaçlanmaktadır. Uluslararası yazında yapılan çalışmaların belirli bölgelerde yoğunlaşması nedeniyle Türkiye'yi tam olarak temsil etmemesi, bu çalışma ile önceki araştırmalarda elde edilen sonuçların güncellenecek olması ve Türkiye'de benzer konuda yapılan araştırmaların azlığı çalışmanın önemini artırmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, Ocak 2010 – Haziran 2010 tarihleri arasında web tabanlı araştırma düzenlemeye ve yaymaya olanak sağlayan surveymonkey.com aracılığı ile internet üzerinden uygulanan bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan otel genel müdürlerinin seçimi, Türkiye Otelciler Federasyonu'na (TÜROFED) üye otel işletmeleri temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 12 derneği kapsamı ve 2000'e yakın tesisi temsil ediyor olması sebebiyle bu çalışmada TÜROFED üyeleri temel alınmıştır. Çalışmaya TÜROFED'e bağlı 12 bölge temsilciliğinden (Akdeniz, Alanya, Anadolu, Bodrum, Çukurova, Ege, Fethiye, Güney Ege, Güney Marmara ve Kuşadası) üye listelerini yayınlamayan iki tanesi (Denizli ve Kapadokya) hariç olmak üzere diğer-

leri dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, on bölge temsilciliğine üye otel işletmeleri ile yapılan telefon görüşmeleri ve e-posta yazışmaları neticesinde 1284 e-posta adresine ulaşılmış ve bu adreslere çalışmanın amacını ve kapsamını açıklayıcı bir ön yazı ile anket gönderilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin tasarımı, otel GM'lerinin çalışma biyografisini detaylı bir şekilde ortaya koyacak şekilde dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler, katılımcıların temel demografik bilgilerini belirlemeye yönelik seçenekli ve doldurulmalı soruların bulunduğu birinci bölüm (5), eğitimleri ile ilgili soruların bulunduğu ikinci bölüm (6), çalışma hayatlarına ilişkin soruların bulunduğu üçüncü bölüm (14) ve GM pozisyonu için önemli olan yönetsel becerilerin/yeteneklerin önem derecelerinin 5'li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği bazında değerlendirilmesinin istendiği dördüncü (13) bölümdür. Anket, toplam 38 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan soruların oluşturulmasında önceki çalışmalardan (Nebel, Lee ve Vidakovic 1995; Ladkin ve Juwaheer 2000; Ladkin 2002), son bölümde yer alan soruların oluşturulmasında ise Ladkin ve Juwaheer'den (2000) yararlanılmıştır. Anket ayrıca, değerlendirmeleri için iki farklı üniversitede çalışan üç akademisyene ve beş doktora öğrencisinden oluşan bir akademik gruba ve çalışılan alandan bağımsız, tamamen farklı alanda eğitim almış iki kişiden oluşan diğer bir gruba verilmiştir. Bu ön test aşamasının ardından son hali verilen sorular ve anket, pilot test amacıyla 20 otel GM'ne gönderilmiş ve onlardan gelen değerlendirmeler neticesinde anketin son hali oluşturulmuştur. Çalışmaya katılımın artması için anket, belirli aralıklarla toplam üç defa olmak üzere (öncekilere yanıt verenler çıkarılmak şartıyla) belirlenen e-posta adreslerine gönderilerek yanıt verenlerin sayısı artırılmaya çalışılmış ve neticede araştırmanın amaçlarına uygun ve değerlendirilebilir 238 adet ankete ulaşılmıştır. Bu anlamda, anketlerin geri dönüşüm oranı %19 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca gönderilen anketlerin başka bir e-postaya gönderilmesi halinde açılmaması için, surveymonkey.com üzerinde ilgili düzenleme yapılmış ve böylelikle araştırmacı tarafından gönderilen e-posta, başka bir hesaba iletildiğinde dahi anketin hedef grup haricinde doldurulması önlenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar, bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesinde "SPSS for Windows 13.0" programından yararlanılmıştır. Çalışmada, elde edilen verilerin simetrik ol-

mayan dağılım özelliğinde bulunmasından dolayı, GM'lük pozisyonu için gerekli yönetsel beceri ve yeteneklerin bazı demografik ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerle karşılaştırılmasında; (1) bağımlı değişkenlerin iki seçenekli bağımsız değişken arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmak istendiğinde uygulanacak test olan parametrik olmayan Mann-Whitney U testi ve (2) ikiden fazla seçenekli bağımsız değişken arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmak istendiğinde uygulanacak olan test ise parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi olduğundan, bu iki test kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık sınırı olarak $p < 0.05$ kabul edilmiş, elde edilen bilgiler tablolar aracılığıyla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

BULGULAR

Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre tüm soruları eksiksiz cevaplayarak çalışmaya katılan otel genel müdürlerinin sayısı toplam olarak 238'dir. Otel genel müdürlerinin profillerine/kariyer basamaklarına ilişkin elde edilen bulgular, iki ana başlık altında sunulmuştur. Buna göre, birinci başlıkta katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin dağılım verilmiştir. İkinci başlıkta ise, otel genel müdürlerinin çalışma hayatlarına ilişkin veriler sunulmuştur.

Otel Genel Müdürlerinin Demografik Özellikleri ve Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin dağılım Tablo 3'te verilmiştir.

Buna göre, araştırmaya katılan GM'lerin %83,2'sinin (198) erkeklerden ve %16,8'inin (40) ise kadın-

lardan oluştuğu görülmektedir. Otel GM'lerinin yaşlarına bakıldığında ise %39,49'nun 41-50 yaş aralığında yer aldığı, bu yaş grubunu %37,81 ile 31-40 yaş aralığının izlediği görülmektedir. 24-30 yaş aralığında bulunanların oranı %12,60 iken, 51-60 yaş aralığında görev yapanların oranı %8,82'dir. 60 yaş ve üzeri çalışan GM oranının ise sadece %1,26 olduğu ortaya çıkmıştır. Önemli bir bulgu ise genel müdürlerin ortalama yaşıdır. Bu çalışma sonuçlarına göre GM'lerin ortalama yaşı 40,57'dir. Tablo 3'e göre GM'lerin %60'ının (143) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %17,2 (41) ile önlisans mezunları, %15,1 (36) ile yüksek lisans mezunları, %7,5 (18) ile lise mezunları izlemektedir. Doktora yapmış GM oranının ise sadece %0,8 (2) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel GM'lerinin ilk defa çalışmaya başladıkları yaş ortalaması 20,39 iken ilk kez GM oldukları ortalama yaşın ise 32,33 olduğu görülmektedir.

Otel GM'lerinin kariyer basamaklarını belirleme-ye yönelik bu çalışmanın önemli bir kısmını katılımcıların eğitimleri oluşturmaktadır. Bu nedenle, otel genel müdürlerine lise eğitimlerinden başlayarak üniversite eğitimlerine kadar ve sonrasındaki hizmet içi eğitimlerini kapsayacak şekilde sorular yöneltilmiştir. Tablo 4'e göre GM'lerin büyük çoğunluğu (%57,6'sı, 137 kişi) Genel Lise mezunudur. Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi mezunu olanların oranı %16,8'dir. Katılımcıların %13,9'u ise Meslek Lisesi mezunu iken %5,5'i Anadolu Lisesi ve %5'i Kolej/Özel Lise mezunudur. Askeri Lise (0,8) ve Fen Lisesi (0,4) mezunu GM'lerin oranının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitimleriyle ilgili diğer bir bulgu ise yurtdı-

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

	f	%		f	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>Eğitim Durumu</i>		
Kadın	40	16,8	Lise Mezunu	18	7,5
Erkek	198	83,2	Önlisans Mezunu	41	17,2
Toplam	238	100,0	Lisans Mezunu	143	60,0
<i>Yaş</i>			Yüksek Lisans	36	15,1
24-30	30	12,6	Doktora	2	0,8
31-40	90	37,8	Toplam	238	100
41-50	94	39,5			
51-60	21	8,8	Ortalama Yaş (n=238)	40,57	
60 ve üzeri	3	1,2	İlk defa çalışmaya başladığı yaş ortalaması (n=238)	20,39	
Toplam	238	100,0	GM olma ortalama yaşı (n=238)	32,33	

Tablo 4. GM'lerin Eğitim Aldıkları Ortaöğretim Kurumlarına İlişkin Dağılım

Eğitim Kurumu	f	%
Genel Lise	137	57,6
Meslek Lisesi	33	13,9
Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	40	16,8
Anadolu Lisesi	13	5,5
Kolej/Ozel Lise	12	5,0
Fen Lisesi	1	0,4
Askeri Lise	2	0,8
Toplam	238	100

şı eğitimleri ile ilgilidir. Buna göre, GM'lerin büyük çoğunluğu (%63,4'ü, 151 kişi) yurtdışında herhangi bir eğitim almamıştır. Yurtdışında eğitim alanların oranı ise %36,6'dır (87). Yurtdışında turizm eğitimi alanların oranı ise %29'dur (69). Katılımcıların yöneticilikle ilgili eğitim/sertifika ve kurs programına katılma durumlarına bakıldığında ise 2/3'sinin (%67,2) bahsedilen programlardan en az birine katıldığı görülmektedir. Bu programlara katılmayanların oranı ise %32,8'dir.

Tablo 5'e göre otel genel müdürleri, yurtdışı üniversiteleri ve/veya eşdeğer kurumları hariç olmak üzere Türkiye'de bulunan 37 farklı üniversiteden mezun olmuşlardır. GM'lerin mezun oldukları üniversitelere bakıldığında %13,18'inin (29) Anadolu Üniversitesi, %7,27'sinin (16) Dokuz Eylül Üniversitesi, %6,81'nin (15) Gazi Üniversitesi mezunu ol-

duğu görülmektedir. Benzer bir oranla %6,81'inin (15) üniversite eğitimlerini yurtdışında tamamladıkları ortaya çıkmaktadır.

Otel genel müdürlerinin üniversitede eğitim aldıkları bölüme ilişkin dağılımlar Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre GM'lerin %55,12'sinin (129) Turizm eğitimi aldığı, %17,09'unun (40) İşletme eğitimi aldığı ve %6,41'nin (15) Filoloji eğitimi aldığı görülmektedir. Tablo 6'ya göre Türkiye'deki otellerde görev yapan GM'lerin 25 farklı dalda üniversite eğitimi aldıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7'ye göre otel genel müdürlerinin büyük çoğunluğu %95'i (226) yabancı dil olarak İngilizce bilmektedirler. Bunun haricinde GM'lerin %42,4'ü (101) Almanca, %12,6'sı (30) Fransızca ve %11,3'ü (27) Rusça bilmektedirler. Yabancı dil bilmeyen GM'lerin oranının ise %4,2'i (10) olduğu görülmektedir.

Otel Genel Müdürlerinin Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan GM'lerin çoğunluğu (%76,9'u, 183 kişi) bağımsız bir işletmede görev yapmaktadır. Zincir bir işletmede çalışan otel genel müdürlerinin oranı ise %23,1'dir. Ayrıca GM'lerin görev yaptıkları işletmelerin sınıflarına ilişkin dağılımlara bakıldığında, katılımcıların sırasıyla %28,6'sının (68) dört yıldızlı bir otel işletmesinde, %27,3'ünün (65) beş yıldızlı bir otel işletmesinde, %18,1'inin (43) butik bir otel işletmesinde ve %12,2'sinin (29) de üç yıldızlı bir otel işletmesinde çalıştığı görül-

Tablo 5. GM'lerin Mezun Oldukları Üniversitelere İlişkin Dağılım

Üniversite	f	%	Üniversite	f	%	Üniversite	f	%
Anadolu	29	13,18	Hacettepe	6	2,72	KTÜ	2	0,90
Dokuz Eylül	16	7,27	Balıkesir	6	2,72	Selçuk	2	0,90
Gazi	15	6,81	Mersin	6	2,72	Sakarya	1	0,45
Yurtdışı	15	6,81	Ege	5	2,72	Bilkent	1	0,45
Ankara	14	6,36	19 Mayıs	4	1,81	Gaziantep	1	0,45
İstanbul	13	5,90	İTÜ	4	1,81	Sakarya	1	0,45
Uludağ	11	5,0	A.Menderes	3	1,36	Koç	1	0,45
Boğaziçi	10	4,54	S.Demirel	2	0,90	18 Mart	1	0,45
Marmara	8	3,63	D.Akdeniz	2	0,90	Cumhuriyet	1	0,45
Erciyes	8	3,63	Bilgi	2	0,90	Niğde Ün.	1	0,45
Akdeniz	8	3,63	Atatürk	2	0,90	Kocaeli	1	0,45
Çukurova	7	3,18	Afyon	2	0,90	K.Harp Okulu	1	0,45
ODTÜ	6	2,72	Muğla	2	0,90			
						Toplam	220	100

Tablo 6. GM'lerin Eğitim Alanlarına İlişkin Dağılımı

	f	%		f	%
Turizm	129	55,12	Arkeoloji	1	0,42
İşletme	40	17,09	Biyoloji	1	0,42
Filoloji	15	6,41	Elektronik	1	0,42
Ekonomi	9	3,84	Mimarlık	1	0,42
Mühendislik	8	3,41	İletişim	1	0,42
Eğitim	5	2,13	Eczacılık	1	0,42
İktisat	3	1,28	Psikoloji	1	0,42
Muhasebe	3	1,28	Hukuk	1	0,42
Kamu Yön.	3	1,28	Edebiyat	1	0,42
Maliye	3	1,28	Askeri eğitim	1	0,42
Halkla İlişkiler	2	0,85	İnsan Kaynakları	1	0,42
Yönetim	1	0,42	Uluslararası İlişkiler	1	0,42
Pazarlama	1	0,42	Toplam	234	100

mektedir. Bu araştırmaya katılan GM'lerin mevcut müdürlüklerinin kaçınıcı genel müdürlükleri olduklarına ilişkin verilere bakıldığında, katılımcıların %38,2'sinin (91) birinci genel müdürlüğü, %23,1'inin (55) ikinci genel müdürlüğü, %14,7'sinin (35) beşinci ve daha fazla genel müdürlüğü, %13,9'unun (33) üçüncü genel müdürlüğü ve %10,1'inin (24) dördüncü genel müdürlüğü olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, otel genel müdürlerinin iş hayatlarına başladıkları ilk pozisyonlar Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre GM'lerin %22,26'sının (53) ilk çalıştıkları pozisyonun resepsiyonist olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %14,28'nin (34) komi, %13,44'ünün (32) bellboy, %10,08'inin (24) yönetici ve %5,88'inin (14) stajyer olarak çalışmaya hayatlarına başladıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7. Otel GM'lerinin Yabancı Dil Bilgilerine İlişkin Dağılım

Yabancı Dil	f	%
İngilizce	226	95,0
Almanca	101	42,4
Fransızca	30	12,6
Rusça	27	11,3
İtalyanca	9	3,8
İspanyolca	9	3,8
Arapça	7	2,9
Japonca	2	0,8
Bulgarca	1	0,4
Diğer	10	4,2

Tablo 9'da otel genel müdürleri kariyerleri boyunca en fazla çalıştıkları departmanlara yer verilmiştir. Buna göre GM'lerin %59,2'sinin (141) en fazla Önbüroda çalıştıkları görülmektedir. Genel müdürlerin %13,4'nün (32) Yiyecek-İçecek bölümünde, %9,2'sinin (22) Satış/Pazarlama bölümünde ve %7,1'inin (17) Finans/Muhasebe bölümünde görev yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Sektör dışı görev yapanların oranı ise %4,2'dir. Katılımcıların Genel Müdür olmadan önce çalıştıkları farklı bölüm sayılarına ilişkin bilgilere bakıldığında ise %35,3'ünün (84) iki farklı bölümde, %24,8'inin (59) bir farklı bölümde, %23,1'inin (55) üç farklı bölümde, %9,2'sinin (22) beş ve daha fazla farklı bölümde ve %7,6'sının (18) dört farklı bölümde çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların, genel müdür olmadan önce en son görev yaptıkları departmanlara ilişkin dağılımlara bakıldığında GM'lerin %37,8'inin (90) en son Ön büroda çalıştığı ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların genel müdür olmadan önce en son olarak %23,9'unun (57) Genel müdür yardımcısı olduğu, %13,4'ünün (32) Satış Pazarlama bölümünde, %8,4'ünün (20) Yiyecek-İçecek bölümünde ve %7,1'inin (17) ise sektör dışında çalıştığı görülmektedir. GM'lerin, müdür olmadan önce en son çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında ise %40,3'ünün (96) genel müdür yardımcısı ve benzer şekilde %40,3'ünün (96) departman müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir. Otel dışı bir görevden gelerek genel müdür olanların oranı ise %9,2'dir. Otel GM'lerinin genel müdür olmadan önce bu-

Tablo 8. GM'lerin İlk Defa Çalışmaya Başladıkları Pozisyonları

	f	%		f	%
Resepsiyonist	53	22,26	Steward	6	2,52
Komi	34	14,28	Muhasebe Elemanı	6	2,52
Bellboy	32	13,44	Rehber	5	2,10
Yönetici	24	10,08	Pazarlama/Satış	5	2,10
Stajyer	14	5,88	Kat Görevlisi	3	1,26
Garson	12	5,04	Officeboy	3	1,26
İşletmeci	12	5,04	Danışma Görevlisi	3	1,26
Barboy/girl	11	4,62	Santralist	2	0,84
Kasiyer	8	3,36	Animatör	2	0,84
Diğer	3	1,26	Toplam	238	100

buldukları bu pozisyonlarda bulunma sürelerine bakıldığında %32,4'ünün (77) 1-3 yıl, %26,5'inin (63) 4-5 yıl, %14,7'sinin (35) 6-7 yıl, %14,3'ünün (34) 10 yıl ve daha fazla ve %12,2'sinin (29) 8-9 yıl görev yaptıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışmaya katılan GM'lerin %25,6'sı (61) 1-3 yıldan itibaren genel müdür olarak görev yapmaktadır. 4-5 yıl süreyle çalışanların oranı %20,2 (48), 6-7 yıl süreyle çalışanların oranı %14,3 (34), 8-9 yıl süreyle çalışanların oranı %11,8 (28) ve 10 yıldan fazla süredir genel müdür olarak görev yapanların oranı ise %19,7'dir (47). Genel müdürlerin mevcut işletmelerinde çalışma sürelerine ilişkin dağılımlara bakıldığında %43,7'sinin (104) 1-3 yıl, %19,7'sinin (47) 10 yıl ve daha fazla, %16,4'ünün (39) 4-5 yıl, %12,2'sinin (29) 6-7 yıl ve %8'inin (19) 8-9 yıl süreyle mevcut işletmelerinde çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 9. GM'lerin En Fazla Görev Yaptıkları Bölümler

Departmanlar	f	%
On büro	141	59,2
Yiyecek İçecek	32	13,4
Satış/Pazarlama	22	9,2
Finans/Muhasebe	17	7,1
Mutfak	3	1,3
Halkla İlişkiler	7	2,9
İnsan Kaynakları	2	0,8
Sektör dışı	10	4,2
Diğer	4	1,7
Toplam	238	100,0

Otel GM'lerinin kariyerleri boyunca çalıştıkları işletmelere ilişkin verilere bakıldığında %45,8'inin (109) beş ve daha fazla işletmede görev yaptığı ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında katılımcıların %18,9'unun (45) kariyerleri boyunca dört farklı işletmede, %16'sının (38) üç farklı işletmede, %11,3'ünün (27) sadece bir işletmede ve %8'inin (19) de iki farklı işletmede çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yurtdışında genel müdür olarak çalışma durumlarına göre GM'lerin %90,3'ü (215) yurtdışında genel müdür olarak çalışmamıştır. Yurtdışında genel müdür olarak çalışanların oranı ise sadece %9,7'dir (23).

Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların otel genel müdürlüğü pozisyonu açısından kariyer gelişimi için önemli ve gerekli gördükleri yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlere ilişkin ifadelerle katılma düzeylerine bakıldığında, GM'lerin öncelikli olarak hemfikir oldukları noktaların iletişim becerisi ($\bar{x}=4,83$), insan ilişkileri becerisi ($\bar{x}=4,82$), inisiyatif kullanabilme becerisi ($\bar{x}=4,78$), satış ve pazarlama bilgi ve tecrübesi ($\bar{x}=4,58$), bütçe hazırlayabilme becerisi ($\bar{x}=4,57$) ve planlama becerisi ($\bar{x}=4,56$) olduğu görülmektedir. Otel GM'lerinin buldukları pozisyon için gerekli olduğunu düşündükleri beceri, yetenek ve deneyimler içinden en az önem atfettikleri alanın ise kat hizmetleri bilgi ve tecrübesi ($\bar{x}=3,98$) olduğu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların GM'lük pozisyonu için gerekli gördükleri yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlere ilişkin ifadelerle katılma derecelerinin bazı demografik ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerle karşılaştırması amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve sadece aralarında anlamlı ilişkiler bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenler Tablo 12'de

Tablo 10. Katılımcıların GM Olmadan Önce En Son Çalıştıkları Bölüm ve Pozisyonlar

Son Departman	f	%	Son Pozisyon	f	%
Genel Müdür Yardımcısı	57	23,9	Genel Müdür Yardımcısı	96	40,3
On büro	90	37,8	Departman Müdürü	96	40,3
Yiyecek İçecek	20	8,4	Şef	10	4,2
Satış Pazarlama	32	13,4	Supervisor	6	2,5
Finans Muhasebe	13	5,5	Otel dışı bir görev	22	9,2
Mutfak	2	0,8	Diğer	8	3,4
Halkla İlişkiler	5	2,1	Toplam	238	100,0
İnsan Kaynakları	2	0,8			
Sektör dışı	17	7,1			
Toplam	238	100,0			

gösterilmiştir. Bu test sonucunda, (a) GM'lerin yurt dışında eğitim almaları ile birden çok dil bilmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=.003$). Yurtdışında eğitim alan GM'lerin "birden çok dil bilme" ifadesini yurtdışında eğitim almayanlara göre daha önemli buldukları gözlenmektedir. (b) Yurtdışında GM olarak çalışma durumu ile önbüro bilgi ve deneyimi arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=.014$). Buna göre yurt dışında görev yapmamış katılımcılar, önbüro bilgi ve deneyimini daha önemli bulmaktadırlar. (c) Katılımcıların mevcut görev yaptıkları işletmelerin türleri ile yetki devretme ($p=.012$) ve önbüro bilgi ve deneyimi ($p=.018$) arasında ilişki bulunmuştur. Buna göre, zincir işletmelerde çalışan GM'ler, bağımsız işletmelerde görev yapanlara

oranla yetki devretmenin daha önemli olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca bağımsız işletmelerdeki GM'lerin önbüro bilgi ve deneyimine zincir işletmelerde çalışanlara oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Buna karşın katılımcıların GM pozisyonu için gerekli gördükleri yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlere ilişkin ifadelerle katılma dereceleri ile "cinsiyet", "yurt dışında turizm eğitimi" ve "yöneticilik ile ilgili eğitim/sertifika alma" durumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Katılımcıların GM pozisyonu için gerekli yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlere katılma düzeylerinin bazı demografik ve çalışma hayatına ilişkin özellikler ile karşılaştırılması amacıyla, Kruskal – Wallis H testi uygulanmış ve sadece aralarında

Tablo 11. Katılımcıların GM Pozisyonu İçin Gerekli Yönetsel Beceri, Yetenek ve Deneyimlere Katılma Düzeyleri

	n	ort.	s.s
İletişim secerisi	238	4,83	0,492
İnsan ilişkileri becerisi	238	4,82	0,449
İnisiyatif kullanabilme becerisi	238	4,78	0,489
Satış ve pazarlama bilgi ve tecrübesi	238	4,58	0,558
Bütçe hazırlayabilme becerisi	238	4,57	0,603
Planlama becerisi	238	4,56	0,561
Yetki devretme	238	4,44	0,671
Ön büro bilgi ve deneyimi	238	4,41	0,550
Personel-insan kaynakları bilgi ve tecrübesi	238	4,37	0,607
Yiyecek-İçecek bilgi ve tecrübesi	238	4,34	0,541
Muhasebe/Finans bilgi ve tecrübesi	238	4,26	0,624
Birden çok dil bilme	238	4,21	0,714
Kat hizmetleri bilgi ve tecrübesi	238	3,98	0,696

Tablo 12. Katılımcıların GM Pozisyonu İçin Gerekli Yöneltil Beceri, Yetenek ve Deneyimlere Katılma Düzeylerinin Yurt Dışında Eğitim Alma ve Görev Yapma ve Mevcut Çalıştıkları İşletme Türü ile Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi

İfadeler	Yurt dışında eğitim alma	Sıra Numaraları	Ort	s.s	Mann-Whitney U	Z	p
Birden çok dil bilme	Evet	135,02	4,21	0,492	5218,000	-2,986	,003
	Hayır	110,56					
Önbüro bilgi ve deneyimi	Yurt dışında GM olarak çalışma						
	Evet	90,26	4,41	0,550	1800,000	-2,462	,014
	Hayır	122,63					
Önbüro bilgi ve deneyimi	Çalışılan İşletme Türü						
	Bağımsız	124,55	4,41	0,550	4107,500	-2,374	,018
	Zincir	102,68					
Yetki devredebilme	Bağımsız	114,05	4,44	0,671	4036,000	-2,513	,012
	Zincir	137,62					

*p<0,05

anlamli ilişki bulunan ifadelere Tablo 13'te yer verilmiştir. Buna göre (a) GM'lerin kariyerleri boyunca çalıştıkları farklı departman sayısı ile yiyecek ve içecek bilgi ve tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p=.044). Dört, beş ve daha fazla departmanda çalışmış katılımcılar, diğerlerine oranla yiyecek ve içecek bilgi ve tecrübesinin daha önemli olduğunu belirtmektedirler. (b) Ayrıca GM'lerin iş yaşamları boyunca çalıştıkları farklı işletme sayısı ile insan ilişkileri becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu (p=.005) ve buna göre beş ve daha fazla işletmede görev yapmış GM'lerin insan ilişkileri becerisine daha fazla önem verdiği görülmektedir. Ancak, katılımcıların GM pozisyonu için gerekli gördükleri yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlere ilişkin ifadelerle katılma dereceleri ile "yaş", "işletmenin sınıfı", "eğitim durumu", "mevcut genel müdürlüklerinin sayısı", "kariyerleri boyunca en çok çalıştıkları departman" ve "çalıştıkları yıl" arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

SONUÇLAR

Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan Türk otel genel müdürlerinin profillerini ve kariyer basamaklarını detaylı bir şekilde açıklamayı amaçlayan bu çalışma neticesinde elde edilen sonuçlara göre, Şekil 2'de gösterildiği üzere genel bir profil oluşturulmuştur. Buna göre otel genel müdürlerinin büyük çoğunluğu, (4/5'i) erkeklerden oluşmaktadır. Kadın oranının azlığının nedenleri olarak, sektörün ve müdürlük konumunun zor çalışma şartları ve kadın çalışanların bu tarz makamlara terfilerinde yaşanan güçlüklerden söz edilebilir. Bu oran az olmakla birlikte, geleceğe yönelik tahminler için umut verici olarak görüldüğü belirtilmelidir. Otel genel müdürlerinin yaşlarına bakıldığında GM'lerin yaşlarının 24 ile 63 yaşları arasında değiştiği ve ortalama müdürlük yaşının 40,57 olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile elde edilen ortalama genel müdürlük yaşı, Ladkin'in (2002) çalışması (40,6), Ladkin ve Juwaheer'in (2000) çalış-

Tablo 13. Katılımcıların GM Pozisyonu İçin Gerekli Yöneltil Beceri, Yetenek ve Deneyimlere Katılma Düzeylerinin Çalıştıkları Farklı Departman ve İşletme Sayıları ile Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal – Wallis H Testi

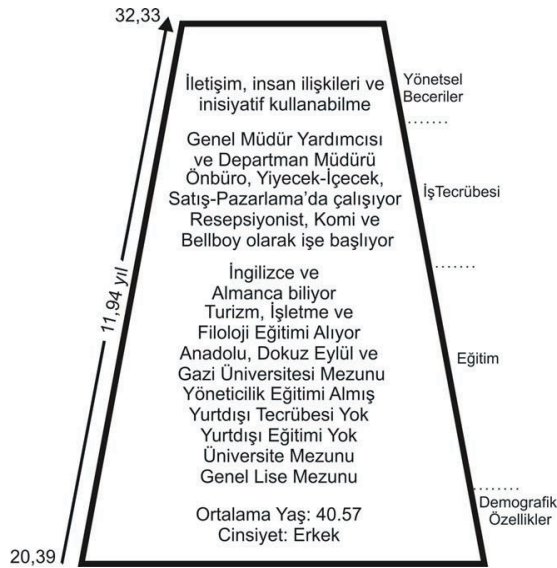
İfadeler	Kruskal – Wallis H Testi						X ²	s.d.	p
	GM'lerin kariyerleri boyunca çalıştıkları farklı departman sayısı								
	1	2	3	4	5 ve fazlası				
Yiyecek–İçecek bilgi ve tecrübesi	117,26	118,12	108,03	155,83	129,73	9,783	4	,044	
	GM'lerin kariyerleri boyunca çalıştıkları farklı işletme sayısı								
	1	2	3	4	5 ve fazlası	X ²	s.d.	p	
İnsan ilişkileri beceresi	118,06	83,87	118,17	118,93	126,77	14,789	4	,005	

*p<0,05

ması (41,6) ve Nebel, Lee ve Vidakovic'in (1995) çalışması (43) ile yakın paralellik göstermekle birlikte, önceki çalışmalarda genel müdürlerin 40 ile 50'li yaşlarda olmasına karşın bu durumun Türkiye'de -her ne kadar az olsa da- 20'li yaşlara kadar indiği görülmektedir. Bu durum, Türkiye'deki bazı otel işletmelerinde yeni mezunlara fırsatlar tanındığı şeklinde yorumlanabileceği gibi yeterli tecrübeye sahip olmayan genç kişilerin bu önemli pozisyonda istihdam edildiği şeklinde de değerlendirilebilir.

Genel müdürlerin çoğunluğunun (%60) lisans seviyesinde bir diplomaya sahip olduğu, lisansüstü seviyeye sahip katılımcıların da dâhil edilmesiyle GM'lerin %90 oranında üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Buna karşın lisans diplomasına sahip olmayan lise mezunu katılımcıların oranı ise sadece %7,5'dir. Bu sonuç Harper, Brown ve Irvine (2005) ve Woods'un (1998) çalışmalarıyla paralellik göstermekle birlikte, bu oranın Steele (2003), Ladkin (2002), Ladkin ve Juwaheer (2000), Nebel, Lee ve Vidakovic'in (1995) çalışmalarındaki dört yıllık mezun oranından daha fazla olması, dikkat çekici bir durumdur. Katılımcıların büyük çoğunluğunun yabancı dil olarak İngilizceyi (%95) ve Almanca'yı (%42,4) bildikleri görülmektedir. Bununla birlikte Fransızca ve Rusça dillerinin GM'ler tarafından bilinen diğer yabancı diller olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre otel genel müdürlerinin ilk defa çalışmaya başladıkları yaş ortalaması



Şekil 2. Ortalama Bir Genel Müdür Profili

20,39 ve ilk defa GM oldukları ortalama yaş ise 32,33'tür. Bu sonuca göre, Türk otel genel müdürlerinin buldukları pozisyona gelebilmeleri, ortalama 11,94 yıl almaktadır. Bu sonuç önceki bazı çalışmalar ile karşılaştırıldığında (10,25 yıl: Riley ve Turam, 1989; 8,9 yıl: Nebel, Lee ve Vidakovic, 1995; 9,3 yıl: Woods, 1998; 9,2 yıl: Harper, Brown ve Irvine, 2005;) ortalama iki yıl uzun iken diğer bazı çalışmalar (13,1 yıl: Ladkin ve Juwaheer, 2000; 14,1 yıl: Ladkin, 2002; 18,4 yıl: Kim, Chun ve Petrick, 2009) ile kıyaslandığında ise ortalama iki yıl daha kısa olduğu görülmektedir. Öte yandan Ladkin ve Riley'in (1996) çalışmaları ile yakın (11,19 yıl) paralellik gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların %60'a yakın çoğunluğunun Genel Lise mezunu olduğu, sırasıyla GM'lerin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi ve diğer Meslek Liselelerinden mezun oldukları görülmektedir. Bu durum Türk GM'lerin hala büyük çoğunluğunun ortaöğretim eğitimlerini genel liseden aldıklarını ortaya çıkarmakla birlikte, %17'ye yakın bir kesimin de lise eğitimlerini turizm odaklı olarak tamamladıklarını göstermektedir. Üniversitedeki eğitim alanlarına ilişkin sonuçlara göre katılımcıların yarısından fazlası (%55,12) turizm eğitimi veren bir bölümden mezun olmuştur. Turizm eğitiminden sonra sırasıyla mezun olunan ilk beş bölüm (a) İşletme, (b) Filoloji, (c) Ekonomi, (d) Mühendislik ve (e) Eğitimidir. Bu duruma göre, GM'lerin çoğunun lise eğitimlerini genel liselerde aldığı, turizm eğitimi ise üniversitede almayı tercih ettikleri görülmektedir. Mezun olunan bölümlere ilişkin Filoloji bölümünün üçüncü sırada yer alması, işletmeler tarafından genel müdür tercihi yapılırken yabancı dil bilgisinin önemli bir kıstas olduğu şeklinde açıklanabilir. GM'lerin mezun oldukları üniversitelere ilişkin sonuçlara bakıldığında sırasıyla ilk beş üniversitenin (a) Anadolu Üniversitesi, (b) Dokuz Eylül Üniversitesi, (c) Gazi Üniversitesi, (d) Yurtdışında bir üniversite ve (e) Ankara Üniversitesi olduğu ortaya çıkmaktadır.

GM'lerin turizm sektöründe ilk defa çalışmaya başladıkları ilk üç pozisyonun sırasıyla (a) Resepsyonist, (b) Komi ve (c) Bellboy olduğu görülmektedir. Diğer önemli bir sonuç ise GM'lerin buldukları pozisyona ulaşmadan önce kariyerleri boyunca en çok görev yaptıkları departmanlara ilişkindir. Buna göre GM'ler en çok sırasıyla (a) Ön büro, (b) Yiyecek ve İçecek Departmanı, (c) Satış ve Pazarlama, (d) Finans/Muhasebe ve (e) Mutfak bölümlerinde çalışmışlardır. Bu sonuç, uluslararası alanda

yapılan önceki çalışmalar ile farklılık arz etmektedir. Önceki birçok çalışmada GM'lerin genellikle en çok görev yaptıkları bölümün yiyecek ve içecek bölümü olmasına karşın bu çalışmada en uzun süre çalışılan bölümün ön büro olduğu belirlenmiştir. Bu durumu destekleyen bir sonuç ise, yurt dışında GM olarak çalışmayan katılımcıların ön büro becerisinin daha önemli olduğunu düşünmeleridir ki uluslararası arenada yiyecek içecek departmanı öncelikli olarak değerlendirilirken ülkemizde ön büro bölümü daha öncelikli bir konumda düşünülmektedir. Dolayısıyla GM'lik pozisyonunu ulusal düzeyde kariyer hedefine alan genç çalışanların ve/veya mevcut ve potansiyel turizm öğrencilerinin öncelikli olarak ön büro bölümünü tercih etmeleri faydalı olacaktır. Bu çalışmada ortaya çıkarılan diğer bir sonuç ise, genel müdürlerin buldukları pozisyona gelmeden önce son olarak ya Genel Müdür Yardımcısı ya da Departman Müdürü konumunda görev yaptıklarıdır.

Katılımcılar GM pozisyonu için ihtiyaç duyulan yönetsel beceri, yetenek ve deneyimleri önem derecelerine göre sıraladıklarında öncelikli olarak (a) iletişim becerisine, (b) insan ilişkileri becerisine, (c) inisiyatif kullanabilme becerisine, (d) satış ve pazarlama bilgi ve tecrübesine ve (e) bütçe hazırlayabilme becerisine önem atfettikleri görülmektedir. Dolayısıyla, GM pozisyonunu hedefleyen işgörenlerin iletişim ve insan ilişkileri konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. GM'lerin kat hizmetleri bilgi ve tecrübesine ise en az önemi atfettikleri görülmektedir. Ayrıca birden fazla dil bilmenin de sıralanan on üç maddeden on ikinci olması dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilecektir. Burada dikkat çekici bir nokta yurt dışında görev yapmış GM'lerin yapmayanlara oranla birden fazla yabancı dil bilmeye daha fazla önem vermeleridir. Bu durum, yurt dışında görev yapmış GM'lerin sahip oldukları uluslararası deneyimin kazanımı olarak değerlendirilebilir. Zincir işletmelerde çalışan GM'lerin bağımsız işletmelerde görev yapanlara oranla yetki devretmenin daha önemli olduğunu belirtmeleri, zincir işletmelerde kurumsallaşmanın bir göstergesi ve işlerin daha hızlı ve daha verimli yapılmasının bir gerekliliği olarak düşünülmektedir. Zincir otel işletmelerinde kariyer hedefi olanların birden fazla yabancı dil öğrenmeye çalışmaları faydalı olacaktır. Ayrıca bağımsız işletmelerdeki GM'lerin ön büro bilgi ve deneyimine zincir işletmelerde çalışanlara oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu durumda ön büro departmanına bağımsız işletmeler-

de daha fazla önem verildiği ve sorumluluk yüklendiği söylenebilecektir. Kariyerlerini bağımsız işletmelerde sürdürmek isteyen bireylerin ön büroda edinecekleri bilgi ve deneyimlere daha fazla önem vermeleri faydalı olacaktır.

Genel müdürlük algısının katılımcıların demografik özelliklerine, çalıştıkları işletmelere ve iş yaşamlarına göre farklılık gösterip göstermediğini açıklamak amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Buna göre, katılımcıların GM pozisyonu için gerekli gördükleri yönetsel beceri, yetenek ve deneyimlere ilişkin ifadelerle katılma dereceleri ile "cinsiyet", "yaş", "işletmenin sınıfı", "eğitim durumu", "mevcut genel müdürlüklerinin sayısı", "kariyerleri boyunca en çok çalıştıkları departman", "çalıştıkları yıl", "yurt dışında turizm eğitimi" ve "yöneticilik ile ilgili eğitim/sertifika alma" durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunmaması, katılımcıların bir çok değişkene rağmen düşüncelerinin ortak bir nokta üzerinde toplandığının göstergesidir. GM'lük pozisyonu gereklerinin farklı durumlarda dahi net bir şekilde algılandığı görülmüştür. Dolayısıyla otel genel müdürlerinin demografik özellikleri ve iş yaşamları farklı olmasına rağmen, katılımcıların zihninde ortak bir genel müdür profilinin oluştuğu görülmektedir.

Bunun yanında, çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örneklemin (n=238) büyüklüğü ve çalışmanın TÜROFED üyelerini temel alarak yapılmasıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise çalışma sonuçlarının karşılaştırılması yapılırken dönem araştırmalarının az olması nedeniyle, kıyasların önceki yıllarda yapılmış çalışmalarla yapılmasıdır. Bu tarz çalışmaların periyodik olarak yapılması, karşılaştırmaları kolaylaştıracağı gibi genel müdürlerin profil ve kariyer basamakları hakkında güncel ve detaylı bilgiye ulaşımı sağlayacaktır. İleriki çalışmalarda bu durumların göz önünde bulundurulması, çalışmaların genellenmesini ve gerçekçi sonuçların elde edilmesini mümkün kılacaktır. Örneklem büyüklüğünden dolayı araştırmanın sonuçlarının genelleştirilmesinde zorluklar bulunmakla birlikte, bu çalışma Türkiye'deki otel işletmelerinde çalışan Türk otel genel müdürlerinin profillerini ortaya çıkarmak ve bu pozisyona erişirken geçirdikleri kariyer basamaklarını ve gereken nitelikleri açıklamak amacıyla yapılmıştır. Bu yönüyle, araştırmanın anılan alandaki eksikliğe mütevazı da olsa katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akrivos, C., Ladkin, A. ve Reklitis, P. (2007). Hotel Managers' Career Strategies for Success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2): 107-119.
- Anderson, G. K. (1991). The Education and Training of General Managers in Scotland, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(2): 26-29.
- Arnaldo, M. J. (1981). Hotel General Managers: A Profile, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November, 22(3): 53-56.
- Birdir, K. (2002). General Manager Turnover and Root Causes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1): 43-47.
- Birdir, K., Birdir, S.S., Unur, K. ve Çakıcı, C. (2009). Otel Genel Müdürlerinin Yönetimsel Sorunları: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları. 10. *Ulusal Turizm Kongresi*, 21-24 Ekim, Mersin, 872-888.
- Birkan, İ., Kozak, N. ve Yeşiltaş, M. (2001). Türkiye'deki Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profili, *Turizmde Vizyon*, 1(1): 25-28.
- Bentivegna, A. ve Sluder, L. III (1989). Hotel GMs Bring Diverse Backgrounds to the Job, *Lodging*, 14(10): 61-62.
- Gilbert, D ve Guerrier, Y. (1997). UK Hospitality Managers Past and Present, *The Service Industries Journal*, 17(1): 115-132.
- Guerrier, Y. (1987). Hotel Manager's Careers and Their Impact on Hotels in Britain, *International Journal of Hospitality Management*, 6(3): 121-130.
- Guerrier, Y ve Lockwood, A. (1989). Core and Peripheral Employees in Hotel Operations, *Personel Review*, 18 (1): 9-15.
- Harper, S., Brown, C. ve Irvine, W. (2005). Qualifications: a Fast-track to Hotel General Manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (17)1: 51-64.
- Jayawardena, C. (2000). International Hotel Manager, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1): 67-69.
- Kim, M.S. (1994). Tourist Hotel General Managers in Korea: a Profile, *International Journal of Hospitality Management*, 13(1): 7-17.
- Kim, S.S., Chun, H. ve Petrick, J. F. (2009). Career Path Profiles of General Managers of Korean Super Deluxe Hotels and Factors Influencing their Career Development: Vocational Insights for HTM Students and Hotel Employees, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(2): 97-116.
- Koyuncu, M. ve Yılmaz, İ. (2002). Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Profiline Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 56-62.
- Ladkin, A. (2002). Career Analysis: A Case Study of Hotel General Managers in Australia, *Tourism Management*, 23(4): 379-388.
- Ladkin, A. ve Juwaheer, T.D. (2000). The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2): 119-125.
- Ladkin, A. ve Riley, M. (1996). Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: a Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model? *Tourism Management*, 17(6): 443-452.
- Li, L., Tse, E.C.Y. ve Xie, L. (2007). Hotel General Manager Profile in China: A Case of Guangdong Province, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (19)4: 263-274.
- Melrose-Woodman, J. (1978). *Profile of the British Manager, Management Survey Report No. 38*, British Institute of Management.
- Nebel, E.C. (1991). *Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nebel, E.C., Lee J. ve Vidakovic, B. (1995). Hotel General Manager Career Paths in the United States, *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4): 245-260.
- Nebel, E.C. ve Ghei, A. (1993). A Conceptual Framework of the Hotel General Manager's Job, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 6(3): 27-38.
- Pickworth, J. R. (1982). Managerial Jobs in Chain Organizations, *Cornell Hospitality Quarterly*, 22(3): 30-33.
- Riley, M. (1990). Role of Age Distributions in Career Path Analysis: an Example of U.K. Hotel Managers, *Tourism Management*, 15(1): 38-44.
- Riley, M. ve Turam, K. (1989). The Career Paths of UK Hotel Managers: A Developmental Approach, *Signet Quarterly*, 1(1): 1-13.
- Roddy, J. (1989). Career Development of Hotel Managers in Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 8(3): 215-225.
- Shortt, G. (1989) Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis, *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 121-130.
- Steele, R. (2003). Career Analysis: A Study of Low, Mid, and High Level Managers in the Hotel Industry in Auckland, New Zealand, *Sociological Association of Aotearoa New Zealand Annual Conference*, 9-11 December, Auckland University of Technology, Auckland. <http://www.saanz.rsnz.org/Steele.doc> adresinden alınmıştır. (Erişim tarihi: 25.12.2009).
- Wilson, M.E. (1998). Gendered Career Paths, *Personnel Review*, 27(5): 396-411.
- Woods, R. H. (1998). Hotel General Managers, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6): 38-44.
- Worsfold, P. (1989). A Personality Profile of the Hotel Manager, *International Journal of Hospitality Management*, (8)1: 51-62.