

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL GENEL MÜDÜRLERİNİN KARIYER YOLLARI VE
STRATEJİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Onur Şevket YILDIZ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Nevşehir

Mayıs 2014

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Onur Şevket Yıldız, 2014

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı, SOYADI: Onur Şevket YILDIZ


İmza:



“Otel Genel M¼d¼rlerinin Kariyer Yolları ve Stratejileri” adlı y¼ksek lisans tezi,
Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Lisans¼st¼ Tez Kılavuzu’na uygun
olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Onur şevket YILDIZ



Danışman

Aziz G¼khan ÖZKOÇ



Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Onur Şevket Yıldız tarafından hazırlanan “Otel Genel Müdürlerinin Kariyer Yolları ve Stratejileri” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

30.05.2014

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüsamettin Serkan AKILLI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

(Handwritten signatures of the jury members)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 17.06.2014. tarih ve 2014.23.258 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

17.06.2014

Doç. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü
Enstitü Müdürü



ÖZET

OTEL GENEL MÜDÜRLERİNİN KARIYER YOLLARI VE STRATEJİLERİ

Onur Şevket YILDIZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Şubat 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Bu araştırma İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel genel müdürlerinin profillerini, kariyer yollarını ve kariyer stratejilerini öğrenmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla bir anket oluşturulmuş ve bu anket genel müdürlere uygulanarak veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan genel müdürler çoğunlukla kendi branşlarında lisans veya lisansüstü düzeyde eğitime sahip, sektörde tecrübeli, en az bir yabancı dil bilen ve daha ziyade aynı işletmeye sadık kalarak ve kariyerlerini ön planda tutup kendilerini geliştirerek o pozisyona yükselmiş profesyonellerdir. Genel müdürler sektöre erken yaşlarda girmiş, daha ziyade önbüro, yiyecek – içecek veya satış – pazarlama departmanlarında çalışmışlardır. Terfi ve iş değiştirmelerde teklif daha çok işletmelerden gelmiştir. Genel müdürlerin kullandığı başlıca stratejilerden bazıları, “içten denetimli olmak”, “her zaman kariyerini ön planda tutmak”, “imajına özen göstermek” ve “uzun vadeli net kariyer hedefleri koymak” iken en az kullanılan stratejiler ise “sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak” ve “her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak” stratejileridir. Genel müdürlerin kullandıkları stratejilerin de farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Kariyer stratejisi, kariyer yolu, otel genel müdürü

ABSTRACT

CAREER PATHS AND STRATEGIES OF HOTEL GENERAL MANAGERS

Onur Şevket Yıldız

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management, MSc., January 2014

Supervisor: Assistant Professor Aziz Gökhan Özkoç, Ph.D.

This research was conducted to discover the profile, career paths and career strategies of general managers of 4 and 5-star hotels in Istanbul. With this end in view, a survey form was developed and applied to the general managers to collect data. According to the results of the research, the general managers of 4 and 5-star hotels in Istanbul are professionals who usually hold graduate or post graduate degrees in their fields, are experienced in the industry, know at least one foreign language, and mostly reached to the position by keeping loyal to the companies they worked for, giving priority to their careers, and improving themselves. The general managers have entered the industry in younger ages and worked mostly in front office, food & beverage, and sales & marketing departments. The proposals for job moves and promotions were usually made by companies rather than individuals. While some of the most frequently used strategies by general managers are “having internal locus of control”, “always putting career first”, “paying attention to personal image” and “having clear long-term career goals”; “using family contacts in the industry” and “always going for the higher salary” are the least used ones. It was also discovered that the strategies used by general managers may differ.

Keywords: Career strategy, career path, hotel general manager

TEŞEKKÜR

Bu tez alışmasında benden desteklerini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Do. Dr. Aziz Gökhan ÖZKO'a, dekanımız Prof. Dr. Zeynep ASLAN'a, eski bölüm başkanımız Yrd. Do. Dr. Duygu EREN'e, hocam Yrd. Do. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERİN'e, eski danışman hocam Yrd. Do. Dr. İbrahim İLHAN'a ve ve analizlerde bana yardımcı olan başta Ahmet UŐAKLI olmak üzere araştırma görevlisi arkadaşlarım, Eda ÖZGÜL, Neşe ÇULLU KAYGISIZ, Gamze ÇOBAN'a ve zaman ayırıp anketleri cevaplayan otel genel müdürlerine teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	sayfa
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE TEORİK ARKAPLAN	3
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.1.1. Araştırmanın Önemi	3
1.2. Kariyer Kavramı.....	4
1.2.1. Kariyer ile İlgili Kavramlar	6
1.2.1.1. Kariyer Aşamaları	6
1.2.1.2. Kariyer Engelleri	7
1.3. Kariyer Planlama ve Geliştirme	9
1.4. Kariyer Geliştirme Programları	12
1.5. Kariyer Yolları ve Stratejileri.....	14
1.6. Kariyer Yolları ve Stratejilerine Yönelik Literatür Taraması.....	15

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	30
2.1. Evren ve Örneklem	30
2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	31
2.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi	31
2.3.1. Ölçeğin Güvenilirliği ve Geçerliliği	42
2.4. Anketin Uygulanması	46
2.5. Veri Dağılımı	46
2.6. Kullanılan Analiz Teknikleri	47
3. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK İSTATİSTİKİ BULGULAR VE	
ANALİZLER	48
3.1. Demografik Özellikler	48
3.2. Genel Müdürlerin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler	50
3.3. Genel Müdürlerin Kariyer Yolları	52
3.4. Genel Müdürlerin Kullandığı Kariyer Stratejileri	54
3.5. Farklılık Testleri	59
SONUÇ ve ÖNERİLER	67
Sonuç	67
Öneriler	69

KAYNAKÇA72

EK

Anket Formu.....77

ÖZGEÇMİŞ81

GİRİŞ

Yöneticiler hangi kademedede olursa olsun, bir işletmenin başarısı için önem arz eder. Zira işletme başarısını doğrudan etkileyecek olan hedef koyma, örgütleme, çalışanları motive etme, yapılan işleri denetleme yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Turizm ve Otel İşletmeciliği okullarının temel amaçlarından biri turizm sektöründe çalışacak nitelikli yöneticiler/yönetici adayları yetiştirmektir. Yönetici yetiştirme gayreti içindeki okullar, otel işletmelerinde genellikle en üst seviyedeki yönetici olan genel müdürlerin kariyerlerinde nasıl ilerlediklerini bilirlerse, kariyerlerinde bu pozisyona ulaşmak isteyen yönetici adaylarını daha doğru yönlendirebilir, yapmaları gerekenler hakkında onları daha iyi bilgilendirebilirler. Ayrıca kariyerlerinde otel genel müdürlüğünü hedefleyen kişiler açısından da, mevcut otel genel müdürlerinin kariyerlerinde ilerlerken hangi basamakları tırmandığını ve yükselmek için hangi stratejileri uyguladığını bilmek faydalı olacaktır.

Uluslararası literatürde, otel genel müdürlerinin profillerini, kariyerlerini ve kariyer stratejilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur (ör: Woods, Rutherford, Schmidgall ve Sciarini, 1998; Ladkin, 2001; Ladkin ve Juwaheer, 2000; Li, Tse, ve Xie, 2007; Garavan, O'Brien ve O'Hanlon, 2006; Akrivos, Ladkin ve Reklitis, 2007; Kim, Chun, ve Petrick, 2009). Türkiye'de de otel genel müdürlerinin

profilleri üzerine bazı çalışmalar yapılmıştır. (Örn. Koyuncu ve Yılmaz, 2002). Yakın tarihli bir çalışmada, Bayram (2011), Türkiye'deki otel genel müdürlerin kariyer profillerini incelemiştir. Bu çalışma kapsamında ise Türkiye'nin en fazla turist çeken ve tarihi, kültürel ve ekonomik açıdan ülke için son derece önemli illerinden İstanbul'da bulunan turizm işletme belgeli otellerde uygulama yapılmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre İstanbul'da toplam 46 adet 5 yıldızlı, 87 adet 4 yıldızlı turizm işletme belgeli otel bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu 133 otel işletmesinin genel müdürleri oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş ve araştırmanın teorik arka planını oluşturan kariyer ve ilgili kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca, farklı yer ve zamanlarda yapılmış bu araştırmaya benzer bazı çalışmalara da değinilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme belirtilmiş, sınırlılıklarına değinilmiş, kullanılan ölçek ile ilgili bilgiler verilerek anketin nasıl uygulandığı ve hangi analiz tekniklerinden faydalanılarak analiz edildiği açıklanmıştır. Üçüncü bölümde istatistikî analizlerin sonuçları sunulmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Son bölüm olan sonuç ve öneriler kısmında ise, araştırmada ulaşılan sonuçlarla bunlara ilişkin öneriler sunulmuştur.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE TEORİK ARKAPLAN

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapmakta olan genel müdürlerin kariyer geçmişlerini ve kariyer stratejilerini ortaya koymaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılan genel müdürlerin kariyerlerini ve kariyer stratejilerini literatürdeki benzer çalışmalarla kıyaslamak da amaçlanmıştır. Kariyer stratejilerinin sadece kullanılıp kullanılmadığının değil, hangilerinin daha fazla kullanıldığının da açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma, genel-geçer sonuçlara varmak amacıyla değildir ancak mevcut durumun tespitinden ve yapılmış diğer çalışmalardan hareketle kariyer yolları ve kariyer stratejileri açısından ortak noktaları, benzerlikleri ve farklılıkları anlamaya yöneliktir. Ayrıca, çalışmanın yapıldığı örneklemin, çeşitli kriterlere göre kariyer yollarındaki ve stratejilerindeki farklılıklarını tespit etmek de amaçlanmıştır.

1.1.1. Araştırmanın Önemi

Kariyerlerinde ilerlemek isteyen profesyonellerin, özellikle üst düzey yönetici yetiştirmeyi amaçlayan okulların ve çalışanlarının kariyerlerine daha destekleyici yaklaşım gösteren işletmelerin, bireylerin kariyerlerinde yükselirken hangi stratejileri kullandıklarını, hangi kariyer yollarını takip ettiklerini ve kariyerlerinde yükselmiş bireylerin hangi özellikleri taşıdıklarını bilmeleri amaçlarına uygun etkin bir kariyer

yönetimi ve eğitim uygulamaları, doğru stratejiler belirlemeleri ve doğru işletme ya da personel seçmeleri açısından önemlidir. Bu araştırmayla literatüre yapılan katkıların, işletmelere, eğitim kurumlarına ve sektör profesyonellerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma, farklı yerlerde yapılmış benzer çalışmalarla kıyaslama yapılabilmesi açısından da önem arz etmektedir. Kariyer gibi yere, zamana ve diğer birçok koşula göre değişiklik gösterebilen bir konu üzerine yapılan her bir çalışma bu alana katkı sağlayacak, ileride daha formüle edilebilir ve kesinliği daha yüksek sonuçlara ulaşmanın yolunu açacaktır. Ayrıca, sadece kariyer alanında değil otelcilik sektörünün diğer alanlarında yapılan çalışmalara da bu ve buna benzer araştırmalar kaynak olabilir.

1.2. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramının geleneksel anlamda 'iş' ten farklı bir anlamı vardır. Sıkça kullanılan tanımıyla kariyer "... seçilen bir iş hattında ilerlemek – daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk almak; ve daha fazla statü, prestij ve güç elde etmek" (Ivancevich 2003, s. 441) anlamındadır. Aynı yazar, kariyerin yalnızca işle ilgili olmayabileceğini, örneğin ebeveynlerin, gönüllülerin de bu rollerinde zamanla daha fazla sorumluluk alacakları kariyerleri olabileceğini belirtmiştir. Daha basit bir yaklaşımla "kariyer bir kişinin iş yaşamı boyunca elde tuttuğu/çalıştığı işler veya pozisyonlar/mevkiler dizisidir" (Decenzo ve Robbins, 1994; aktaran: Jerris, 1999, s. 354). Saruhan ve Yıldız da (2012) kariyeri meslek hayatı ile sınırlamışlardır.

Kariyer olgusu, diğer birçok alanda olduğu gibi, zaman içinde değişime uğramıştır. Dessler (2000), artık çalıştıkları örgütlerden çok bireylerin kendi kariyerlerine yön verdiğini belirtmiştir. Aynı yazar, kariyerin aynı meslekte ve bir iki

işletmede hep yukarı yönlü doğrusal bir seyir izlediği algısının da değişmeye başladığını ifade etmiştir.

Ivancevich (2003) bireylerin kariyerlerindeki genel hattı tarif etmek için “kariyer basamakları” kavramını kullanmıştır. Buna göre bireyler, önce eğitim alırlar, bir işe başlarlar, daha sonra ya bu işletmede farklı işlere ya da başka işletmelere geçiş yaparlar. “Nihayetinde, ... emekli olana kadar çalışmaya devam... edecekleri bir pozisyona yerleşirler” (Ivancevich 2003, s. 443). Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım (2009), kariyer dönemlerini iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak beş başlıkta incelemiştir. Benzer şekilde, Aldemir, Ataol ve Budak da (2001), yaşam dönemleri ve kariyer ilişkisine değinmiştir. Ancak bu aşamaların ve dönemlerin her bireyde aynı şekilde gerçekleştiği düşünülemez. Bu çalışmanın “ilgili araştırmalar” kısmında da görülebileceği gibi otel genel müdürleri eğitimleri, yaşları vb. açılardan çeşitlilik göstermektedirler. Ayrıca genel müdürlük pozisyonuna ulaşma süre ve yaşları da farklıdır.

Kariyer özünde iş ile ilgili olsa da bir insanın iş dışı yaşamını da kapsar. Ivancevich’in de (2003) belirttiği gibi, kişinin iş dışı yaşamı da kariyeri için önem arz eder. Benzer şekilde, Güzel (2005) kariyerin özünde iş ile ilgili olsa da tüm yaşamı içerdiğini belirtmiştir. Bingöl (2010) ise kariyerin kişinin tüm yaşamını kapsayan dinamik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Ancak bu çalışma kapsamında, genel müdürlerin kariyer yolları – işlerinde hangi pozisyonlara geldikleri – ve kariyer stratejileri – kariyer yollarında ilerlemek/yükselmek için hangi stratejileri kullandıkları – incelenmiştir. Ivancevich (2003) kariyer yolunu “ ... kişinin kişisel veya kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışmak istediği işler dizisi” (s. 459) olarak tanımlamıştır. Yazarın da sözünü ettiği gibi, kariyer yolları tek bir meslekte aynı

işletmede yükselme şeklinde geleneksel de olabilir, bunun dışında çok daha değişik tecrübeleri de içerebilir. Bingöl (2010, s. 341), kariyeri tanımlarken "... çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, ... içeren bir kavram" olduğunu belirtmiştir. Bingöl (2010, s. 343) kariyer yolunu ise "... arzu edilen bir kariyer amacına götüren belirli iş pozisyonları dizisi ..." olarak tanımlamıştır. Bu çalışma kapsamında kariyer yolları, otel genel müdürlerinin, genel müdürlük pozisyonuna ulaşana kadar çalıştıkları işleri ifade etmektedir. Literatürdeki tanımlardan bu çalışmaya en uygun düşeni ise Akoğlan Kozak'ın (2009, s. 73) "... ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir iş veya uğraş" şeklindeki tanımıdır. Bu çalışmada her ne kadar otel genel müdürlerinin kariyerleri emekliliğe kadar incelenmemişse de bu kişilerin genel müdürlük pozisyonundan önceki kariyer yolları ele alınmıştır.

1.2.1. Kariyer ile İlgili Kavramlar

1.2.1.1. Kariyer Aşamaları

Teoride bireylerin kariyerlerini yaşam dönemlerine göre ya da işyerindeki kariyerlerine göre inceleyen yaklaşımlar mevcuttur. Yaşam dönemine göre incelendiğinde kariyer aşamaları kendini tanıma, kurma, orta ve geç kariyer, iniş (Sabuncuoğlu, 2000); iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması, emeklilik aşaması (Can ve diğer., 2009) ya da iş için hazırlık, örgüte giriş, ilk kariyer, orta kariyer, son kariyer (Bingöl, 2010) gibi aşamalar şeklinde ele alınır. Emeklilik dönemi, işin/mesleğin tamamen ya da kısmen sonlandırılmasını kapsadığı için, kariyer azalması olarak da isimlendirilebilmektedir (ör. Ertürk, 2011). Bu aşamaların isimlendirmesi farklılık gösterse de özünde hepsi her bireyin yaşamının erken dönemlerinde önce kendini tanımasını, daha sonra iş-

meslek seçip bulmasını, karar kıldığı meslek ya da işte ilerleyip bunu korumasını ve nihayetinde emeklilik aşamalarını kapsar. Bu yaklaşım, kişinin yaşam dönemlerinin işindeki etkilerini temel alır ve nispeten bütüncül bir yaklaşımdır. Zira kariyer kavramına işe girişten öncesi dönemi de katarlar. Hatta kariyer bireyin tüm yaşamıyla ilgili olduğu için, Ertürk (2011), kariyeri anlatırken, bireyin yaşam evrelerinden, söz gelimi çocukluk, yetişkinlik ve bu tür aşamaların alt aşamaları olan oral duyum, latans, ilk yetişkinlik, yetişkinlik gibi devrelerden de bahsetmiştir. Bunun dışında, kariyer aşamaları, bireyin tek bir işteki gelişim sürecini inceleyen yaklaşım da vardır. Buna göre birey bir işyerinde görev alır, belli hedefler belirler, eğitim vb. yollarla gelişir ve ideal olarak bu konuda desteklenir (Sabuncuoğlu 2000).

1.2.1.2. Kariyer Engelleri

Kariyer, özellikle de geniş açıdan ele alındığında, uzun soluklu bir olgudur. Bireyler kariyerlerinde ilerlerken çeşitli iç ve dış engellerle karşılaşabilirler. Akoğlan Kozak (2009), kariyer engellerini işten çıkartılma, tükenmişlik, gözden düşme, cam tavan, beceri eksikliği, cinsel ayrımcılık, çift kariyerli eşler ve ikinci iş başlıkları altında incelemiştir. Otelcilik sektörünün, insan ilişkilerinin yoğun yaşanması, mesai saatlerinin uzun ve ücretlerin düşük olması gibi özellikleri göz önüne alındığında, otel genel müdürlüğüne kadar yükselen çalışanların, gerek bu aşamaya kadar gerek bu aşamada birçok kariyer engeliyle karşılaşmasının muhtemel olduğu söylenebilir. Ancak bazı işletmeler, çalışanlarının bu engelleri aşabilmesi için ya da en azından Bingöl'ün (2010) belirttiği gibi toplumun bu konudaki baskısı nedeniyle, özel kariyer geliştirme programları uygulayabilirler. Bu tür programlar, çalışanların bu konularda bilinçlendirilmesi ya da şirket politika ve prensipleri şeklinde olabilir. Sözgelimi, bir işletme, kadınların cam tavan engeline takılmasını önlemeye yardımcı olmak için, üst düzey yönetici pozisyonlarından en az %30 unu kadın çalışanlarına ayırabilir. Diğer

birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe çalışanlar da kariyer engelleri ile karşılaşabilirler. Genel anlamda ayrımcılık sorunu aslında toplumsal hatta daha geniş bir bakışla yaşanan çağ ile ilgili bir sorundur. Ancak tek bir işletmenin toplumu etkileme şansı olsa da değiştirme gücünün olduğunu iddia etmek yanıltıcı olabilir. Bu yüzden, işletmelerin çalışanlarına bu tür sorunlardan ileri gelen kariyer engellerini aşmada verdiği her destek ya da her kariyer geliştirme programı özellikle bireyler açısından son derece önemlidir. Daha spesifik bir araştırmanın konusu olsa da, burada şunu belirtmekte yarar vardır ki kadın yöneticiler turizm işletmelerinde bir çok sorun yaşayabilmektedir. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008), Antalya'daki konaklama işletmelerinde yaptıkları bir araştırmada, kadın yöneticilerin cam tavan algısının yüksek olduğunu ve ayrımcılık gibi kariyer engellerinden muzdarip olduğunu tespit etmişlerdir. Aldemir ve diğer. de (2001), kadınların çalışma yaşamlarında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalabildiklerini belirtmiştir. Ancak, bu çalışma kapsamında değinilecek olan kadın genel müdürlerin sayısı ve kariyer yolları, kullandıkları kariyer stratejileri ya da profilleri ve benzeri açılardan erkek meslektaşlarından farklılık gösterip göstermedikleridir.

Kadınların yöneticilik pozisyonuna ulaşırken yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek görülme engel ya da engeller tarafından alıkonmaları konusunda çeşitli araştırmalar mevcuttur (Knutson ve Schmidgall, 1999; Woods ve Viehland, 2000; Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman 2001; Li ve Leung, 2001; Kattara, 2005; Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). . Literatürde iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığını konu alan çalışmalar da mevcuttur (örn. Aparna Mitra, 2003). Ancak, cam tavan konusu cinsiyet ayrımcılığıyla bağlantılı olsa da ayrı bir konu olarak ele alınmaktadır. Cam tavan kısaca tepe yöneticiliğe doğru yükselirken bireyin karşılaştığı görünmez engeli ya da engelleri ifade eder. Yukarıda da belirtildiği gibi

kadın çalışanlar bu kariyer engeli ile turizm sektöründe de sıkça karşılaşabilmektedir.

1.3. Kariyer Planlama ve Geliştirme

Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramları özünde birbirlerinden bağımsız değillerdir. Hatta Woods (1997), kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının her ikisinin de, yöneticiler yetiştirme gayesi olan eğitim çabalarını ifade ettiğini belirtmiştir. Aynı yazar, kariyer geliştirmenin “... potansiyellerini ve performanslarını geliştirmeye motive olmuş tüm çalışanlar için sürekli gelişim...” (Woods, 1997, s. 180) anlamına geldiğine değinmiştir. Sabuncuoğlu da (2000), kişilerin ve örgütlerin performans düzeyini artırma ve gelişme-geliştirme çabalarını kariyer geliştirme kapsamındaki faaliyetler olarak değerlendirmiştir. İbicioğlu (2010), kariyer yönetimini açıklarken, konuyu bireysel ve kurumsal olarak iki açıdan ele almıştır ve buna bağlı olarak kariyer planlamasının da her iki açıdan ele alınabileceği söylenebilir. Buna ilaveten, Yüksel (2000) işletmelerin çalışanlarına uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlama sorumluluğundan bahsetmiştir ki bu görüş kariyer yönetimine ve planlamasına temel olabilir. Yönetimin hemen her konusunda olduğu gibi, kariyer geliştirme kavramı da eskiden olduğundan daha başka anlamlar ifade etmekte daha fazla hususu kapsamaktadır. Sözelimi, gelişimin eskiden sadece genç çalışanlar için olduğu görüşü ya da bazı işlerde iş zenginleştirme adına yapılabilecek çok az şey olduğu gibi görüşler değişmektedir (Woods, 1997). Ancak belirtmekte yarar vardır ki, dünyanın her bölgesinde ya da her işletmede çağdaş görüş ve yaklaşımlar aynı anda kabul görmemektedir. Bir başka tanıma göre “kariyer geliştirme, işgörenlerin şimdiki ve gelecekteki işleri başarmaları için gerekli beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için örgüt tarafından kullanılan yaklaşımdır” (Bingöl, 2010, s. 343).

Bu tanım yazarın da belirttiği gibi kariyer geliştirme örgütün kullandığı ya da kullanabileceği bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak “kariyer geliştirme, aynı zamanda, kariyer ihtiyaçlarını planlayan bireyleri de kapsar” (Bingöl, 2010, s. 346). Bununla beraber, ancak hem örgüt desteği hem de bireyin çabasıyla kariyer geliştirme başarılı olabilir. “Her çalışan kendi kariyerinin yönetiminden kendisi sorumludur. Sonra örgütün desteğinin alınması gerekir” (Ertürk, 2011, s. 224). Başka bir ifade ile, kariyer geliştirme sadece bireye ya da sadece örgüte bağlı değildir. Bunlara ilaveten örgütlerin kariyer geliştirme programları düzenlemesinin, bireylerin kariyerini desteklemek ya da örgütün menfaatlerini yönetmek dışında sebepleri de olabilir. “Örgütler, belirli amaç ve gereksinmelerin yanında toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler.” (Can ve diğer., 2009, s. 218). Ertürk de (2011) örgütlerin kariyer geliştirme programları düzenlemesinde toplumsal taleplerin de etkili olduğunu belirtmiştir. Bu programlar rehberlik faaliyetlerinden, çeşitli kurslara, örgüt içi boş pozisyonların personele duyurulmasından, emeklilik hazırlık programlarına kadar çok çeşitli olabilir. Ayrıca kariyer geliştirme programları iş tatminini üzerinde de etkilidir (Tahiroğlu, 2002).

Gerek bireyler kendileri için, gerekse işletmeler çalışanları için doyumlu ve verimli bir iş yaşamı arzu ederler. Bunu başarabilmek için de kariyerlerin iyi planlanması ve etkili yönetilmesi gerekmektedir. Fındıkçı da (1999) başarılı kariyer yönetiminin çalışanları motive edeceğini ve çalışanların işletmeye olan sadakatlarını artıracığını vurgulamıştır. Kariyer yönetimi örgütün veya bireyin kariyerleri/kariyerlerini nasıl daha ileriye taşıyacağıyla ilgilidir. Kariyer planlaması da kariyer yönetiminin önemli bir parçasıdır (Akoğlan Kozak, 2009). Kariyer yönetimi ve planlaması beraber ele alınır. Nitekim, Bingöl (2010, s. 342) kariyer

yönetimini “... hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır ” şeklinde tanımlamıştır. Seymen ve Bolat’ a (2010, s. 377) göre “... kariyer planlaması kavramı, bireyin iş yaşamına girişi ya da iş yaşamındaki mesleki ilerleyişini ifade etmektedir.” Bu anlamda, çalışmada üzerinde durulan kariyer yolları ve stratejileri, kariyer planlamasının ve daha genel anlamda kariyer yönetiminin bir parçası olarak kabul edilebilir.

Kariyere bireylerin ve örgütlerin yaklaşımları zamanla değişmiştir. Jerris’in de (1999) belirttiği gibi, bireyler artık kariyer planlamasında daha fazla rol almaktadır; ancak bu aynı zamanda daha fazla sorumluluk demektir. Jerris (1999), ideal olarak işletmelerin çalışanlarına kariyerlerinde ilerlemede rehberlik etmesi ve destek olması gerektiğini, bunun yanında bireylerin de kariyer kararları ve planlaması konusunda sorumluluk almaları gerektiğini belirtmiştir. Kariyer planlaması literatürde genelde örgütsel ve bireysel planlama olarak iki açıdan incelenir. Ancak “kariyer planlaması; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmelerini kapsar” (Akoğlan Kozak, 2009, s. 76). Gerek örgüt gerek bireyler kariyerleri ve kariyerlerini planlamaya çabalasalar da bireyin kariyeri bu ikisinin birleşimiyle oluşur. Nitekim Can ve diğer. (2009) bireysel ve örgütsel planın uzlaşısından bahsetmişlerdir. Seymen ve Bolat’ın da (2010) belirttiği gibi, birey kariyer planını yapar fakat bu plan ancak mevcut olanaklara uygun biçime girerek gerçekleşebilir. Ertürk de (2011) bu duruma dikkat çekerek, kariyer yönetiminde bireysel ve örgütsel talep ve istekleri dengelemenin önemini belirtmiştir. Genel müdürler örneğinden yola çıkılacak olursa, birey genel müdür olma hedefi ile elinden gelen her şeyi kusursuzca yerine getirmiş olsa bile, sektörde açık bir pozisyon yok ise bu hedefini gerçekleştiremeyecektir. “Bireysel kariyer planlama, kişilerin kendi

çalışma yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, faaliyetleri, çabaları ve eylemleri kapsar.” (Ertürk, 2011, s. 216). Bir başka tanıma göre “bireysel kariyer planlaması, bir bireyin amaçları oluşturması ve bu amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini içeren sürekli bir süreçtir.” (Bingöl, 2010, s. 342). Gerek kariyer planlama, gerek kariyer kavramının kendisi, yaklaşıma göre çok kapsamlı olabilir. Ancak bu çalışma kapsamında önemli olan, bireylerin kariyerlerinde ilerlerken, başka bir ifadeyle genel müdürlük mertebesine erişmek için kullandığı stratejiler önem arz etmektedir. Ertürk’ün (2011), Şimşek, Çelik, Akgemici ve Soysal’dan aktardığına göre kariyer stratejileri, kariyer planlama sürecinin son aşaması olmakla beraber birçok aşamadan yalnızca biridir. Kariyer planlamasına bireysel açıdan yaklaşan bir başka tanıma göre “kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir” (Can ve diğer., 2009, s. 217). Bu süreçte de kariyer stratejilerinin yer alması kaçınılmazdır. Ancak aynı yazarlar, bu planın örgüt ya da başka bir ifadeyle işletme tarafından da desteklenmesinin gerekliliğine de dikkat çekmişlerdir.

1.4. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer, birey açısından olduğu kadar, bireylerin çalıştığı işletmeler açısından da önem arz eder. Çalışanlarını hem motive etmek hem de daha verimli çalıştırmak arzusunda olan işletmeler, bireylerin kariyerlerini destekleyici ve geliştirici programlar hazırlarlar. Ayrıca bu uygulamalar çalışanlar ile örgüt arasında iyi ilişkiler tesis edilmesi açısından da önem taşır (Karadal, 2008). Kariyer geliştirme programları, işletmenin kendi verdiği kariyer bilincine ve planlamasına yönelik eğitimlerden, okulda eğitimlerine devam eden çalışanlarının okul ücretlerinin belli bir oranda ödenmesine kadar çok çeşitli olabilir (Dessler, 2003). Karadal (2008),

Akar ve diğere atıfta bulunarak etkili bir kariyer geliştirme programının unsurları olarak, kişinin kariyer ihtiyacının değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve duyurulması ve son olarak çalışanın beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılmasını saymıştır. Yazarın da belirttiği gibi, bir kariyer geliştirme programında bu üç unsur ne kadar mevcutsa o kadar etkili bir program söz konusudur. Ancak, özellikle son unsur, otel genel müdürlüğüne ulaşma açısından ele alındığında gerçekleştirilmesi zor görünmektedir. Sözgelimi bir otelde, tek bir genel müdür pozisyonu varken, genel müdürlük becerileri ya da potansiyeli taşıyan birden çok çalışan olabilir. Bu çalışmanın kariyer planlaması kısmında bahsedildiği gibi, terfi, iş değiştirme, işe girme ve benzeri gerçekleşen kariyer hedefleri, bireylerin ve örgütlerin planlaması ve çabası ile mevcut koşulların birleşimiyle oluşur.

Karadal (2008), kariyer geliştirme programlarına, kariyer danışmanlığı, kariyer yollarının çizilmesi, kariyer bilgi sistemleri, insan kaynağı planlama, periyodik özellik değerlendirme, eğitim programları, proje ve çalışma grupları, kariyer yönetimi seminerleri, duraklayan işgörenlerin yatay transferleri, kariyer geliştirme merkezleri, ödüllendirme sistemleri, yarı zamanlı emekliliğe geçiş programları gibi pek çok sistem ve metodu örnek vermiştir. Akoğlan Kozak'ın (2009), kariyer planlamasının kapsamında bahsettiği kariyer planı üzerine grup çalışmaları, işletme tarafından çalışanlara sunulan kariyer danışmanlık ve değerlendirme hizmetleri kariyer geliştirme programları olarak da ele alınmaktadır. İsmi ne olursa olsun, örgütün bireylere kendi kariyerlerini istedikleri doğrultuda yönlendirebilmeleri, kendilerini değerlendirip kariyerleri konusunda doğru tercihler yapabilmeleri ve meslek yaşamlarında doyumlu bir şekilde yatay ya da dikey ilerleyebilmelerini sağlayan her sistemli çaba kariyer geliştirme programı olarak değerlendirilebilir. Zira, kariyer geliştirme programlarının amacı da bunları başarıp,

çalışanlarının motivasyon ve tatminlerini artırmak ve en nihayetinde onları hem işletmeye hem de kendilerine daha faydalı ve verimli kılmaktır.

1.5. Kariyer Yolları ve Stratejileri

Kariyer stratejileri ve kariyer yolu literatürde kariyer ile ilgili kariyer engelleri, kariyer aşamaları gibi diğer kavramlar kadar net tanımlanmamıştır. Ancak yapılan çalışmalardan, araştırmacıların bu iki konuyu nasıl değerlendirdiği anlaşılabilir. Kariyer yolu, en genel tanımıyla, kişinin çalışma yaşamı boyunca görev aldığı pozisyonlardır. Kariyer yolu ya da yolları, kariyer aşamalarından farklı olarak kişinin çalışma yaşamının belirli özellikler gösteren bir kesitini değil, görev aldığı her bir pozisyonu ifade eder. Kim ve diğer. (2009), genel müdürler üzerinde yaptıkları çalışmada, kariyer yolunu kişinin yönetim basamaklarına çıkarken izlediği yol, başka bir ifade ile görev yaptığı pozisyonlar olarak ele almışlardır. Nebel, Braunlich ve Zhang da (1994), lüks otellerin yiyecek içecek müdürlerinin kariyer yolları üzerine yaptıkları çalışmada kariyer yolunu benzer anlamda kabul etmişlerdir. Ladkin ve Juwaheer (2000), otel genel müdürlerinin kariyer yollarını araştırırken, bu kişilerin daha önce çalıştıkları departmanlar gibi verileri göz önüne almışlardır. Sonuç olarak, kariyer yolu bireyin çalışma yaşamı boyunca izlediği yol, bir başka ifadeyle aldığı görevler, edindiği pozisyonlardır. Bir otel genel müdürünün kariyer yolu, o kişinin genel müdürlüğe ulaşırken görev yaptığı pozisyonları ifade eder.

Kariyer stratejileri ise, kişinin kariyeri boyunca ilerlemek için kullandığı yöntemleri, yaptığı seçimleri ve bilinçli olarak yapmamayı tercih ettiklerini kapsar. Akriyos ve diğer. (2007), kişinin kariyerine faydası olacak stratejileri kariyer stratejisi olarak ele almıştır. Ladkin ve Juwaheer (2000), kariyer başarısının, kişilik özelliklerinin yanı sıra bireylerin çabalarıyla oluşabileceğini belirterek bu çabaları

kariyer stratejisi şeklinde ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada kariyer stratejileri, bireysel kariyer planlaması kapsamında ele alınmıştır. Ladkin ve Juwaheer (2000), otel genel müdürlüğü mesleğinde bireysel kariyer yönetiminin önemine dikkat çekerek, bireysel kariyer stratejilerinin araştırılması için otel genel müdürü kariyerlerinin uygun bir alan olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların kariyer stratejilerinden kastının bireysel kariyer stratejileri olduğu açıktır. Sonuç olarak, kariyer stratejileri, bireylerin mesleklerinde ilerlerken yaptıkları seçimler, bilinçli olarak yapmamayı tercih ettiği şeyler, olaylara ve ast ya da üst çalışma arkadaşlarına iş ile ilgili konulardaki genel yaklaşımları olarak tanımlanabilir. Kariyer stratejileri araştırmalarında, araştırmacılar olası stratejileri belirleyip kişilerin bunları ne sıklıkla uyguladığını sorgulamaktadırlar. Örneğin Akivos ve diğer. (2007), otel genel müdürleri üzerinde yaptıkları araştırmayı 33 olası strateji belirleyerek gerçekleştirmişlerdir. “Yabancı dil öğrenmek”, “Her zaman kariyerini ön planda tutmak” , “Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak” bunlardan bazılarıdır. Gould ve Penley de (1984), kariyer stratejilerini araştırmak için kullandıkları ölçekte “Amirinin giyindiği tarzda giyinmek” ve “Normal mesai saatleri haricinde işte çalışmak” gibi olası stratejiler sunmuşlardır.

1.6. Kariyer Yolları ve Stratejilerine Yönelik Literatür Taraması

Otel genel müdürlerinin profillerini ve genel müdürlük pozisyonuna ulaşma yollarını (kariyer yollarını) belirlemeye yönelik eski tarihli çalışmalardan biri Arnaldo (1981) tarafından, ABD'nin en büyük 50 otel zincirinin 15 inde genel müdürlük yapanlar üzerinde yapılan çalışmadır. Araştırmanın sonuçlarına göre ortalama bir genel müdür 30 yaşında erkek ve üniversite mezunudur. Genel müdürlerin eğitim gördükleri branş ağırlama ve ağırlama olmayan olarak ayrılmış, bu iki grubun oranı hemen hemen aynı bulunmuştur. Ankete katılan genel müdürlerin

önemli bir kısmı 10 yıldan fazla tecrübeye sahiptir. Ancak genel müdürlük görevinde buldukları otellerde nispeten kısa süredir görev yapmaktadırlar. Personel devir oranının fazla olması bir sektör özelliği haline gelmiş turizm alanında bu oranlar şaşırtıcı değildir. Nitekim, daha sonra yapılan çalışmalarda da personel devri açısından benzer sonuçlar çıkmıştır. Genel müdürler, sırasıyla müşteri ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, pazarlama ve satış, bina bakımı ve finansı, işlerinin en önemli bileşenleri olarak görmektedirler. Genel müdürlerin, en fazla zaman ve önemi liderlik rolüne verdikleri belirtilmiştir. Genel müdürlerin çok büyük bir bölümü, işlerinin beş yıl önceye kıyasla daha karmaşıklaştığını düşünmektedir.

Nebel, Lee ve Vidakovic'in (1995) araştırması ise ABD'deki otel genel müdürlerinin kariyer yolları üzerinedir. Araştırma ABD de orta sınıf, üst sınıf ve lüks otellerde çalışan 114 genel müdür üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, genel müdürlerin çoğu genel müdür olmadan önce genel müdür yardımcılığı yapmıştır ve zamanlarının çok büyük bir bölümünü tek bir departmanda geçirmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, ABD'de başta ekonomik gelişmeler olmak üzere geçmişe kıyasla bu alanda da birçok şeyin değişmiş olabileceğini belirtmişlerdir. Genel müdürlerin çoğunluğu erkektir ve çoğu üniversite mezunudur. Araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından biri de daha üst sınıf otellerde spesifik eğitimi (ağırlama alanında) genel müdürlerin oranının daha fazla olmasıdır. Bu çalışmada da genel müdürlerin uzun iş tecrübesine sahip olduğu gözlenmiştir. Genel müdürlerin çoğu yiyecek içecek departmanında çalışmıştır ve yine önemli bir çoğunluk başka departmanlarda da tecrübeye sahiptir. Genç ve nispeten daha yaşlı genel müdürler kıyaslandığında, operasyonel departmanların genç genel müdürlerin kariyerinde daha fazla rolü olduğu anlaşılmaktadır. Genel müdürlerin çoğu yiyecek içecek ve odalar bölümlerinin genel müdürlüğe yükselmeye önemli rolü olduğunu belirtmişlerdir.

Otel müdürlerinin kariyer yollarını inceleyen bir başka araştırma, Ladkin ve Riley (1996) tarafından yapılmıştır. Araştırma kapsamında İngiltere'deki 20 ve üzeri oda kapasitesi olan 800 otel işletmesine anket yollanmış, nihai olarak 284 geçerli (değerlendirilebilir) anket elde edilmiştir. Araştırmaya katılan genel müdürlerin çoğunun eğitim branşı otelcilik ve yiyecek-içecek (catering) zerinedir. Otelcilik sektöründe bürokratik modele karşı kariyer üzerinde piyasanın kendi dinamiklerinin ve bireyin kendi çabalarının etkisi ele alınmış, ankette, müdürlere kariyerlerinde yükselmek için kullanmış olmaları muhtemel stratejileri belirten ifadeler sunulmuştur. Bu olası stratejiler de daha önce yapılan bir pilot çalışmayla elde edilmiştir. Bunun daha gelişmiş versiyonu olan Akrivos ve diğer.' in (2007) alışmasındaki stratejiler de bu tez çalışmasında kullanılan ölçeğin ilk kısmında kullanılmıştır. Ladkin ve Riley (1996), kariyer olanaklarının sonsuz olmadığını belirterek, sektör büyüklüğünün ve yapısının etkisine de değinmiştir. Kariyer hareketliliğinin (iş değiştirme, terfi vb.) belirleyicisini de (işletme ya da birey) sorgulaması açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Seçilen rnekleme toplam iş değiştirme ve terfilerin çoğu bireyler tarafından başlatılmıştır. İşletmeler arası iş değiştirme ve işletme içinde iş değiştirme oranda ise işletme içi açık bir şekilde daha fazladır. Başka bir ifadeyle otel müdürleri daha çok aynı işletmeye sadık kalarak yükselmişlerdir. Bu araştırma bulgularına göre en çok kullanılan stratejiler (Ladkin ve Riley 1996, s. 450):

- Her zaman yer değiştirmeye hazırlıklı olmak
- İçi iyi yapınca terfi alacağı konusunda işverene güvenmek
- Terfi imkanlarından bahsedilmesini beklememek (beklemeden harekete geçmek)

- Kurum içi bültenler ve meslektaşlar yoluyla işletmedeki fırsatlardan haberdar olmak
- Bilgi ve deneyim kazanmak için gezmek (farklı yerlerde çalışmak)¹
- Uzun vadeli net kariyer hedefleri olmak/edinmek
- Kariyerini her zaman ön planda tutmak

En az kullanılan stratejiler ise şu şunlardır (Ladkin ve Riley 1996, s. 450):

- CV'yi düzenli olarak gezdirmek
- Sektördeki aile bağlantılarını kullanmak
- Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak

Bu son sonuca karşın araştırmacılar, maaş hususunun "... dikkatli ele alınması ..." (s. 451) gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmadaki otel genel müdürleri de sektörde genellikle uzun yıllar tecrübe edinmiş kişilerdir. Otel müdürlüğüne yükselmede, yiyecek içecek bölümünün, önemli olduğu vurgulanmış, bunu müteakip örneklemin önemli bir kısmının önbüro ve personel bölümlerinde çalışmış olduğu belirtilmiştir. Bu müdürlerin küçük bir kısmı ise başka sektörlerden gelmiştir. En az çalışılan departmanlar ise kat hizmetleri, muhasebe ve pazarlamadır.

Otel genel müdürlerinin kariyer yolları ile ilgili bir başka araştırma da Woods ve diğer.'in (1998) ABD'de yaptıkları araştırmadır. Bu araştırmada da genel müdürlerin çoğu üniversite mezunudur. Genel müdürler sektörde uzun yıllar tecrübeye sahiptir. Ankete katılan genel müdürler, genel müdür olmak için yiyecek içecek gibi teknik

¹ "moving around" sözcüğü bu şekilde tercüme edilmiştir. Başka yer, işletme, departman, şube vb. olabilir

konulardan çok, işletme temelli bir eğitimin faydasını vurgulamışlardır.

Araştırmacılar bunu geçmiş araştırmalarla kıyaslayarak yiyecek içecek yönetiminin genel müdürlük pozisyonuna ulaşma açısından önemini yitirmekte olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Ağırlama eğitiminde görmeyi arzu ettikleri bir ders olarak da 'insan yönetimi' konusunu dile getirmişlerdir. Genel müdürlerin '*people management*' (s. 40) olarak tabir ettiği bu konu 'iletişim becerileri' olarak ifade edilebilir. Bu araştırmada genel müdürlerin görüş ve önerilerinde bazı çelişkilerle karşılaşmıştır. Örneğin, genel müdürlerin çoğunun insan kaynakları müdürlüğünün en önemli üç yönetim pozisyonunda (soru en önemli üç pozisyon olarak sorulmuştur) yer almadığını belirtmelerine rağmen, insan kaynakları müdürleri söz konusu otellerin çoğunda idari heyette yer almaktadır. Yazarlar bu ikilemi ya idari heyetin elzem üyelerden oluşturulmadığı ya da genel müdürlerin görüşlerinin yanlış olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Araştırmacılar, bulgularına ve geçmiş araştırmalarla kıyaslamalara dayanarak, genel müdürlerin artık temel işletme disiplinleri olan pazarlama, yönetim, insan kaynakları, finans ve muhasebeye daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, Harper ve diğer.'in (2005) araştırmasıyla aynı yöndedir. Woods ve diğer.'in (1998) anketine katılan genel müdürler eğitim açısından da işbaşı eğitim, staj ve tecrübenin eğitim programlarına daha fazla dahil edilmesini önermişlerdir. Yazarlar, genel müdürlerin işletmecilik teorisi ve iş tecrübesinin karışımını önerdiklerinden bahsetmektedir. Bu sonuç diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Yine de araştırma bulgularında yer almıştır.

Araştırmanın en önemli bulguları arasında yiyecek içecek departmanının genel müdürlük pozisyonuna ulaşmada önemini nispeten yitirdiği sayılabilir. Ancak bu örnekleme yer alan otel türlerine özgü de olabilir (şehir oteli, sayfiye oteli gibi). Örgüt yapılarının daha düzleştiğini belirten araştırmacılar, yatay kariyer

hareketlerinin mi yoksa dikey kariyer hareketlerinin mi artacağı konusunda bir yargıya varmanın güçlüğüne dikkat çekmişlerdir. Bunlara karşın, kariyer ilerlemesinin gittikçe daha az tahmin edilebilir olacağı konusunda kesin görüş belirtmişler, muhtemelen de kariyerin yanlış kararlara daha hassas hale geleceğini ifade etmişlerdir.

Ladkin ve Juwaheer (2000), Mauritius’da yaptıkları çalışmada otel genel müdürlerinin kariyer yollarını incelemişlerdir. Örneklemin, az olsa da (16), zaten toplam sayının da az olduğu Mauritius’daki genel müdürleri temsil edebilecek büyüklükte olduğu belirtilmiştir. “Anket, kariyer geçmişleri ile ilgili nicel bilgiler ile kişisel beceriler ve kişisel kariyer stratejileri ile ilgili nitel bulguları içermektedir” (Ladkin ve Juwaheer, 2000, s. 121). Genel müdürlerin çoğunun mesleki eğitimi vardır, o ülkeden olmayan genel müdürlerin oranı % 37,5’tir ve genel müdürlerin %75’i Mauritius dışında eğitim görmüştür. Mesleki eğitim alan kişilerin genel müdürlük pozisyonuna ulaşma süresi daha kısadır ancak eğitim için harcadıkları süre daha uzundur. Genel müdürlerin kariyeri açısından Yiyecek ve İçecek Bölümü’nün – genel müdürlerin bu departmanda çalıştığı süreye bakarak – önemli olduğu yorumu yapılmıştır. Başka sektörlerden gelip, otel genel müdürlüğüne ulaşmış kimseler de vardır. Genel olarak departman yöneticisi, yönetici yardımcısı gibi pozisyonlarda uzun zaman geçirildiyse de şef ya da operasyon düzeylerinden gelen bazı kimseler de genel müdür olabilmıştır. Genel müdürlerin iş değiştirmelerinin önemli bir kısmı başka işletmelere transfer şeklinde olmuştur. Mauritius’daki bu çalışmada yurtdışı iş tecrübesinin bu ülkedeki genel müdürlerin kariyerinde önemli olduğu kanaatine varılmıştır. Otel sektöründe başarılı olmak için mobilitenin, uluslar arası uzmanlık ve becerilerin önemli olduğu yorumu yapılmıştır. Ayrıca otel genel müdürlerinin kendi kariyerlerinde aktif rol oynadığı ve uzun vadeli kariyer hedefleri olduğu da

belirtmiştir. Bu araştırmadaki genel m¼d¼rler, y¼netim becerilerinin ¼nemli olduğunu d¼ř¼nmektedirler. Bu bulgunun, teknik becerilere kıyasla y¼netim becerilerinin ağırlık kazanmakta olduğunun bir g¼stergesi olabileceği ifade edilmiştir.

Genel m¼d¼r kariyerlerinin analiz edildiği bir başka araştırma ise Ladkin'in (2002) bilhassa kariyer s¼resi, mesleki eğitim, kariyer mobilitesi (hareketliliği) ve kariyer azmi/hırsı (*career ambition*) konularına odaklanarak Avustralya'daki otel genel m¼d¼rlerinin kariyerlerini incelemiş olduğu araştırmadır. Bu araştırmada da genel m¼d¼rlerin sekt¼rde uzun yıllar tecr¼beye sahip oldukları g¼r¼lmektedir. Ladkin (2002) bu çalışmasında sekt¼re daha nitelikli iken giren kişilerin en alt kademedен başlamamasının beklendiğine dikkat çekmiş ve teknik beceriler ile y¼netim becerileri tartışmasına değinmiştir. ¼rneklemdeki genel m¼d¼rlerin çoğu mesleki eğitim almıştır. Mesleki eğitim almış genel m¼d¼r oranının diğer bazı ¼lkelerdekine g¼re d¼ř¼k olmasını ise mesleki ağırlama eğitimin Avustralya'da nispeten yeni olmasına bağlamıştır. Alanında y¼ksek lisans derecesine sahip genel m¼d¼rler oran olarak azdır ancak kariyerlerinde en s¼ratlı y¼kselen grubu da bu kişiler oluşturmuştur. Ancak araştırmacı, bu grubu "diploma" (T¼rkiye'deki sisteme g¼re 2 yıllık meslek y¼ksek okulu benzeri) derecesine sahip olanların takip ettiğini belirtmiştir. Buna bağlı olarak, Ladkin (2002) eğitim kalitesinin de kariyerde ilerleme hızı değişkeni (genel m¼d¼rl¼đe y¼kselme s¼resi) ¼zerinde etkili olabileceğine de değinmiştir.

Ladkin (2002) yaptığı analizler sonucunda mesleğe en alt kademedен girenlerin de daha y¼ksek d¼zeylerden girenlerin de genel m¼d¼rl¼đe y¼kselme şansının olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu araştırmadaki genel m¼d¼rlerden bazıları

sektöre sonradan girmiş, hatta bunların bir kısmı birkaç terfide genel müdürlüğe yükselmiştir.

Ladkin (2002), genel müdür olmuş kişilerin çoğunun özellikle kariyerlerinin erken döneminde yiyecek içecek bölümünde çalışmış olmasına dikkat çekmiş; kat hizmetleri, muhasebe, insan kaynakları ve pazarlama tecrübesi olanların daha az olduğunu belirtmiştir. Yiyecek içecek tecrübesini, önbüro tecrübesi takip etmektedir. Ancak bu genel müdürlerin yaş gruplarına göre değişiklik göstermektedir. Yine bu çalışmada da, aynı işletmede çalışıp yükselmenin önemi dikkat çekmektedir. İş değiştirmelerde işletmelerden ziyade bireyler harekete geçmiştir ki bu da müdürlerin kendi kariyerlerini kendileri kontrol ettikleri şeklinde yorumlanmıştır. Genel müdürlerin, önemli bir kısmı “...kariyerlerinin herhangi bir döneminde yurtdışında çalışmıştır” (Ladkin 2002, s. 386).

Ladkin (2002, s. 386) genel müdürlerin birçoğunun kariyerlerinde ilerlemek için şu stratejileri kullandığını belirtmiştir:

- Her zaman yer değiştirmeye hazırlıklı olmak
- Bilgi ve tecrübe kazanmak için yer değiştirmek
- Uzun vadeli kariyer hedeflerine sahip olmak
- İşletme eğitim programındaki fırsatlardan her zaman faydalanmak
- İşletmedeki olanaklardan daima haberdar olmak ve bunlardan olabildiğince faydalanmak

Şu üç strateji ise en az kullanılanlardır (Ladkin, 2002, s. 386):

- Fark edilmeyi sağlamak için politik davranmak
- Her zaman daha yüksek maaş veren yerde çalışmak

- Sektördeki aile bağlantılarımı kullanmak

Ladkin'in (2002) araştırmasındaki genel müdürler yabancı dil öğrenmenin kariyerlerinde ilerlemede önemli olduğunu düşünmemektedirler. Ancak, bu anadili İngilizce olan Avustralya'da yapılmış bir araştırma olmasının bir sonucu olabilir.

Literatür incelendiğinde, Harper ve diğer.'in (2005) çalışması dikkati çekmektedir. Zira bu çalışmada örgün eğitimde kazanılan niteliklerin otel genel müdürlüğüne yükselmede rolünün ne olduğu araştırılmıştır. Başka bir ifadeyle 'mektepli' ya da 'alaylı' olmanın genel müdürlüğe yükselmedeki rolü sorgulanmıştır. Uygulama İskoçya'da eğitilmiş ve eğitim seviyesi düşük (yükseköğrenim görmemiş) genel müdürler arasında kıyaslama yoluyla yapılmıştır. Genel müdürlerin fikir, performans ve kariyer yolları karşılaştırılmıştır. Veri, anket yoluyla toplanmıştır. Eğitimle kazanılan niteliklerin kariyer gelişiminin tamamlayıcı birer parçası olduğu bulunmuştur. Bu nitelikler, genel müdürlere işletmeler arası transfer olanağı ve henüz genel müdür olmamışlara gelişim olanağı sağlamıştır. Özellikle yönetim becerilerinin geliştirilmesinde eğitimle kazanılan niteliklerin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar yiyecek içecek departmanında çalışmanın genel müdür olma açısından önemini geçmişte olduğundan daha az olabileceğini belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak, gelecekte sektör dışından daha fazla genel müdür çıkabileceğini tahmin etmişlerdir. Başka bir ifade ile teknik becerilerden ziyade yönetim becerileri genel müdürlerin kariyerinde daha fazla öne çıkmaktadır. Elbette, bu, eğitimciler ve genel müdür olmayı hedefleyenler için çıkarımlar sağlamaktadır. Makalede geleneksel kariyer yolu olan "Bürokratik Model" den bahsedilmiştir. Bu model "... dikey bir kariyer merdiveni olan, yaş sınırlarını ve nitelikleri bu merdivenin belirli noktalarına girilmedi kullanan" (Harper ve diğer. 2005, s. 52) bir model olarak tanımlanmıştır.

Örneklemin çoğu bu çalışmada da erkektir ve ağırlama sektöründe uzun yıllar tecrübeye sahiplerdir. Genel müdürlerin çoğunun eğitim düzeyi yükseköğrenim ve üzeridir. Bir kısmının ise HND (Higher National Diploma) derecesi vardır. HND derecesi, Türkiye’deki sistemle karşılaştırıldığında önlisansa ya da lisans derecesinin biraz altına karşılık gelmektedir.² Müdürlerin çoğu ağırlama alanında eğitim görmüştür.

Diplomalıların eğitim süreleri çıkarıldığında diplomasızlara göre genel müdürlüğe daha hızlı yükselmiş oldukları görülmektedir. Bu çalışmada da genel müdürlerin önemli bir kısmının önce genel müdür yardımcılığı pozisyonunda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Yiyecek içecek, restoran, bar ve/veya catering yönetimi rollerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan genel müdürlerin çoğu okulda kazanılan niteliklerin genel müdür olmada önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce daha genç genel müdürlerde daha fazladır.

“Otel genel müdürünün bugün ki rolü operasyonel bakıştan ziyade işletmecilik bakışı gerektirir ve sonuç itibariyle daha fazla teknik bilgi ve işletmecilik bilgisi gerektirir.” (Harper ve diğer.. s. 56) ifadesine genel müdürlerin büyük çoğunluğu katılmıştır. Genel müdürlerin çoğu, özellikle 35 yaş üstündekiler, okulda kazanılan niteliklerin genel müdür olmayı hızlandırdığını düşünmektedirler. Genel olarak diplomalı genel müdürlerin eğitimin yararına daha fazla inandıkları söylenebilir.

Okulda kazanılan niteliklerin, fonksiyonel yönetim becerileri olarak sayılan stratejik planlama, satış pazarlama, insan kaynakları açısından ve aktarılabılır

² bkz. Scottish Qualifications Authority web sitesi www.sqa.org.uk

beceriler olarak anılan zaman yönetimi, karar verme, iletişim ve liderlik özellikleri açısından faydalı olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada fonksiyonel yönetim becerilerinin özellikle önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Genel kanı fonksiyonel yönetim becerileri kazanmada okulda alınan eğitimin faydalı olduğu yönündedir. Okulun en az faydalı olduğu beceri ise liderlik özellikleridir. Araştırmacılar bunu liderliğin bir kişilik özelliği olmasına bağlamışlardır ve “ne iş tecrübesinin ne de okulda alınan eğitimin” (Harper ve diğer.. s. 59) bunda pek bir etkisi olmayabileceğini belirtmişlerdir.

Genel müdürlerin çoğunun diplomalı olması da okulda kazanılan niteliklerin önemine işaret etmektedir. Katılımcılar arasında, diplomasızların bir kısmı kendisi diplomasız (çekirdekten yetişme-alaylı) olduğu halde okulda kazanılan niteliklerin faydalı olduğunu düşünmektedir ve bunun tam tersi de geçerlidir(diplomalıların bir kısmı okulda kazanılan niteliklerin genel müdür olmada faydalı olmadığını düşünmektedirler). Diplomasız genel müdürler bu pozisyona, alt kademeleri daha erken geçtikleri için, daha erken yaşta gelmişlerdir. Daha genç genel müdürler, okulda kazanılan niteliklerin, genel müdür olmayı hızlandırmaya da kariyer gelişiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu daha fazla düşünmektedirler. “... ön bulgular ... otel genel müdürlerinde daha fazla işletmecilik odaklı bir yaklaşıma yönelim olduğunu göstermektedir. Okulda kazanılan niteliklerin faydası ... fonksiyonel yönetim becerileri geliştirme üzerinde daha bariz iken, ... aktarılabilir becerileri geliştirmede o kadar etkili görünmemektedir.” (Harper ve diğer. s. 59). Bu araştırmadaki genel müdürler daha ziyade sektörün içinden yetişmişlerdir yani başka sektörlerden transfer azdır.

Akrivos ve diğer. (2007), Yunan otel genel müdürlerinin kariyerlerinde ilerlemekte kullandıkları stratejileri incelemiştir. Genel müdürlere, Ladkin ve

Riley'in (1996) çalışmasından uyarlanan, otuz üç maddeden oluşan bir strateji listesi verilmiş ve kariyerlerinde bunlardan hangilerini kullandıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bu araştırmaya göre otel genel müdürlerinin en fazla kullandığı stratejiler (Akrivos ve diğer., 2007, s. 112):

1. İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak
2. İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak
3. Şevkle ve tebessümle hareket etmek/çalışmak
4. Esnek olmak ve her tür değişikliğe uyum sağlayabilmek
5. Otel sahipleri ve tur operatörleri ile iyi kişilerarası ilişkiler kurmak
6. Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek
7. Çeşitlilikle etkili bir şekilde başa çıkabilme yeteneği

Araştırmacılar çok kullanılan stratejilerin otel genel müdürü olmak isteyen kişilere yol göstermesinin yanı sıra, eğitim programlarında da dikkate alınmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bunları takiben şu stratejiler önem arz etmektedir (Akrivos ve diğer., 2007, s. 112):

1. Performansının stresten ve diğer olumsuz çevresel etmenlerden etkilenmemesi
2. İçten denetimli olmak
3. Uzun vadeli net kariyer hedeflerine sahip olmak
4. Müzakere becerilerini geliştirmeye çalışmak
5. Mesleki becerilerini güncel tutmak
6. İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek
7. Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak

8. Kendi kişisel amaçlarını örgütünkilerle özdeşleştirmek
9. Eğitim düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek
10. İşini iyi yaparsan terfi alacağın konusunda işverenine güvenmek
11. Kariyerine girişimci bir gözle bakmak
12. İşini çalışmadan ziyade eğlence olarak görmek
13. Yabancı dil öğrenmek

Bu stratejilerin de önemine, ilk gruptakiler kadar olmasa da, araştırmacılarca vurgu yapılmıştır. Ladkin'in (2002) Avusturalya'daki çalışmasından farklı olarak, 'yabancı dil öğrenmek' Yunanistan'da yapılan bu çalışmada önemli çıkmıştır. Bu durum ülkenin anadili ya da ülkeye gelen turist profili ile ilgili olabilir. Ortalama puan alan stratejiler ise, Akrivos ve diğer. (2007) tarafından "sınırlı stratejiler" olarak adlandırılmıştır. Bunlar (s. 113):

1. Kendi kişisel amaçlarıyla çatışsa bile her zaman üstlerinin kişisel hedeflerine ulaşmasına yardım etmek
2. İş arkadaşlarının ve üstlerinin ne dediğine aldırmadan, bir çalışan olarak elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak
3. Faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutmak
4. Her zaman kariyerini ön planda tutmak
5. Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak
6. Her zaman yer değiştirmeye hazırlıklı olmak
7. Güç elde etmeye ve diğer insanlar üzerinde etkili olabilmeye çalışmak
8. Terfi imkânlarından bahsedilmesini beklemeden harekete geçmek

Araştırmacılar, en az kullanılan stratejileri ise şu şekilde sıralamıştır (s. 113):

1. Sektörde kendini destekleyecek bağlantıları/tanıdıkları kullanmak
2. Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek
3. Kariyerini desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere üye olmak
4. İş ilanlarını dzenli takip etmek ve özgeçmişinin/CV'nin sürekli dolaşmasını sağlamak
5. Sektördeki aile tanıdıklarını/bağlantılarını kullanmak

Araştırmacılar, bu stratejilerin az kullanılmış olmasını, genel müdürlerin kariyerlerinde yükselirken kendi becerilerini ve güçlü yanlarını kullanmış olmalarına bağlamışlardır. Ancak bu stratejiler kültüre göre değişebilir. Sözelimi, aile bağlarını çok kuvvetli olduğu, birbiriyle bağlantılı insanların birbirine iş bulmada ya da işte yükselmede yardımcı olduğu toplumlarda sonuçlar farklı çıkabilir. Örneğin, Akrivos ve diğer.'in (2007) çalışmalarında genel müdürlerin kariyerlerinde kullandığı “şevkle ve tebessümle hareket etmek/çalışmak” stratejisini Yunan ağırlama kültürünün bir yansıması olabileceği belirtilmiştir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere, bu çalışmada genel olarak kariyer stratejileri ile ilgili sonuçlar, yazarların belirttiği gibi İngiltere’de ve Avustralya’da yapılan çalışmaları desteklese de; farklı yerlerde yapılan benzer çalışmaların, kültüre bağlı olarak farklı sonuçlar verebileceği düşünülebilir.

Bayram (2011) Türkiye’deki otellerin genel müdürlerinin profillerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma yakın tarihli ve Türkiye’de yapılmış olması açısından önem arz etmektedir. Araştırmada toplam 238 genel müdürden anket yoluyla veri toplanmıştır. Buna göre genel müdürlerin çoğunluğu erkek, üniversite mezunu ve sektöre genç yaşlarda girmiş kişilerdir. Genel

müdürlerin çoğu lise eğitimini genel liselerde tamamlamışken, bir kısmı otelcilik ve turizm liselerinde tamamlamıştır. Eğitim branşlarına bakıldığında ise birçok genel müdürün turizm üzerine, önemli bir kısmının da işletme üzerine eğitim aldıkları görülmektedir. 15 genel müdür ise filoloji mezunudur ki bu otelcilikte yabancı dilin önemini işaret ediyor olabilir. Genel müdürlerin tamamına yakını İngilizce biliyor iken, önemli bir kısmı Almanca ve bir kısmı Fransızca veya Rusça bildiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğu sektöre resepsiyonist pozisyonunda başlamıştır. Ancak, sektöre yönetici olarak başlayanlar da mevcuttur. Genel müdürlerin en fazla görev yaptıkları bölümler sırasıyla önbüro ve yiyecek-içecek departmanlarıdır. Bunları satış/pazarlama ve finans/muhasebe takip etmektedir. Genel müdürlerin, genel müdür olmadan önce son çalıştıkları departmanlar, önbüro, genel müdür yardımcılığı ve satış pazarlamadır. Sektör dışından genel müdürlük pozisyonuna gelenlerde mevcuttur. Son çalıştıkları pozisyonlar ise çoğunlukla genel müdür yardımcısı ve departman müdürü pozisyonlarıdır. Genel müdürlerin görüşlerine de yer verilen çalışmada, cevaplayıcılar, genel müdürlük pozisyonu için iletişim, insan ilişkileri ve inisiyatif kullanabilme becerilerinin önemli olduğunu düşünmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'daki turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan genel müdürler oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre söz konusu ilde belirtilen tipte toplam 133 otel bulunmaktadır (T.C. KTB Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2011). Söz konusu 133 genel müdürden oluşan evrende tamsayım yapılması amaçlanmış ancak 74 geçerli anket elde edilebilmiştir. Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği'nin (TUROB), İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden aktardığına göre Türkiye'ye gelen yabancıların önemli bir bölümü İstanbul'a gelmiştir. Yine aynı kurumdan bildirildiğine göre 2012 yılında Türkiye'ye giriş yapan 31.456.076 turistten, 9.381.670'i İstanbul'a gelmiştir. İstanbul'un köklü bir tarihi olması gibi önemli özelliklerinin sadece turizme değil diğer tüm alanlara etki edeceği söylenebilir. Sonuç olarak İstanbul, Türkiye için ekonomik ve turistik öneme sahiptir. Bu sebeplerden, araştırmanın uygulamasının yapılmasında İstanbul tercih edilmiştir. Araştırmanın 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlı tutulmasının sebeplerinden biri bu standartları yakalamış otel işletmelerinin daha profesyonel olma ihtimalinin artmasıdır. Diğer yandan araştırmada veri toplamak için gereken zaman gibi

kaynakların, tüm otelleri dahil etmeye yetecek düzeyde olmayışı da araştırmayı belli otel tiplerinde sınırlamaya itmiştir.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada elde edilen veriler, yapıldığı konu olan kariyer açısından önem arz etmekte ve belli ipuçları vermekteyse de genelleme yapılamaz. Zira araştırmanın sonuç bölümünde detaylıca değinildiği gibi aynı pozisyondaki kişilerin eğitim düzeyleri, tecrübeleri gibi özelliklerinin yanı sıra kullandıkları stratejiler de farklılık arz edebilir. Bu sebeple genel geçer doğrulara ulaşmak mümkün değildir ki zaten bu araştırmanın da böyle bir amacı yoktur.

Araştırma belli bir zaman aralığında yapıldığı için araştırmanın uygulandığı bölge için bile yorum yapılırken bu kısıtlılık hesaba katılmalıdır. Benzer şekilde, araştırma yalnız 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapıldığı için, başka otel tiplerinde çalışan yöneticilerin kariyerleri açısından yorum yapmanın mümkün olsa da sınırlı olacağı göz önüne alınmalıdır. Araştırma anket yoluyla yapılmış olup, bu çalışmanın yöntem kısmında açıklandığı üzere tüm teknik detaylara özen gösterilmiştir ve güvenilirlik, geçerlilik gibi kıstaslar teknik olarak yeterlidir. Ancak, her anket çalışmasında göz önüne alınması gereken kısıtlar bu çalışma için de geçerlidir.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Kim ve diğer.'in (2009) belirttiği gibi, literatür incelendiğinde, genel müdürlerin kariyerinin araştırılmasında onların demografik özellikleri, kariyer geçmişleri ve algıları ile ilgili bilgi toplanmaktadır. Ancak, genel müdürlerin fikirleri kendi geçmişleriyle aynı doğrultuda olabilmektedir. Örneğin, Harper ve diğer.'in (2005), çalışmasında 'diplomalı' genel müdürler, 'alaylı' genel müdürlere kıyasla 'diplomalı' olmanın daha fazla işe yaradığını düşünmektedirler. Yine aynı çalışmada

‘diplomalı’ genel müdürlerden diplomanın önemli olmadığını, ‘alaylı’ genel müdürlerden de diplomanın önemli olduğunu düşünenler mevcuttur. Bu da, yazarların da belirttiği gibi bir ikilem oluşturmaktadır. Bayram (2011), genel müdürlerin görüşlerinde de ortak bir eğilim tespit etmişse de, genel müdürlerin profillerinde de ortak yönlerin olması göz önüne alındığında, bu şaşırtıcı değildir. Her ne kadar genel müdürlerin görüşleri değerli olsa da, bu araştırmada genel müdürlerin fikirlerinden ve algılarından çok gerçek durum analiz edilmek istenmiştir. Genel müdürlük pozisyonuna ulaşmış kişilerin kariyerlerinde takip ettiği yol ve izledikleri stratejiler sorgulanmıştır. Bu sebeple, veri toplamak için hazırlanan anket, genel müdürlerin profil bilgilerini, kariyer yollarını ve kullanmaları muhtemel kariyer stratejilerini içermektedir. Böylece anketin fazla uzun olmasının da önüne geçilmiştir. Görüş belirtmek isteyen genel müdürler için de anketin sonuna bir bölüm eklenmiştir.

Ölçek hazırlanmadan önce literatür incelenmiş, daha önce yapılan benzer çalışmalarda sorulan sorular, toplanan veriler not edilmiştir. Tablo 1’de bu alanda yapılan araştırmalarda genel müdürlere yöneltilen sorular belirtilmiştir. Öncelikle ölçek geliştirilmenin daha uygun olabileceği düşüncesi ile oluşturulan bu tablo, daha sonra genel müdürlerin profillerine yönelik soruların oluşturulmasında kullanılmıştır. Profillere yönelik bu sorular kapalı uçlu, çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır.

Tablo 1: Ölçek Oluşumu

Sorular	Gerekçe ve/veya Referans
Demografik Bilgiler Yaş Cinsiyet Uyruk Medeni Hal Eğitim Düzeyi Lisansüstü Lisans İki yıllık/MYO/Diploma Lise Turizm Meslek Lisesi İlköğretim	<p>Bayram 2011, araştırmasında genel müdürlerin mezun oldukları Lise tipini de sormuştur(Eğitim aldığınız ortaöğretim kurumu şeklinde/, Genel Lise, Turizm Meslek, Meslek, Anadolu vs....)</p> <p>Ladkin (2002) de yaş, cinsiyet, milliyet sorularını sormuştur.</p> <p>Harper, Brown ve Irvine (2005) yaş, cinsiyet ve medeni hal sorularını sormuştur.</p> <p>Ladkin ve Juwaheer (2000), genel müdürlerin medeni hallerini de sormuşlardır.</p> <p>Bayram, 2011, genel müdürlerin hangi üniversiteden (üniversite adı) mezun olduklarını da sormuştur.</p> <p>Ladkin (2002) eğitim düzeyini ‘Master’ dan ‘Sertifika’ derecesine kadar uzanan çeşitli seçeneklerle sormuştur. Ancak bu çalışmada Türkiye’deki eğitim sistemine göre seçenekler verilmiştir. Yurtdışında eğitim almış genel müdürlerin eğitim düzeyleri, ayrıca değerlendirilmiştir.</p>
Turizm/Otelcilik ya da ilgili bir alanda yurt dışında eğitim gördünüz mü? / Yurtdışında eğitim gördünüz mü?	<p>Ladkin ve Juwaheer’in (2000) çalışmasında örneklemin %75 i araştırmanın yapıldığı ülkeden (Mauritius) farklı bir ülkede mesleki diplomalarını almışlardır.</p> <p>Bayram (2011) in çalışmasında genel müdürlerin % 6,81 i üniversite eğitimlerini yurtdışında tamamlamıştır.</p>
Eğitim Branşı	<p>Nebel III, Lee ve Vidakovic (1995), genel müdürlere, eğitimlerinin turizm üzerine olup olmadığını sormuşlardır. Diğer bazı çalışmalarda (örn. Bayram, 2011), eğitim aldıkları branş doğrudan sorulmuştur ancak her iki durumda da turizm eğitimi alanlar ve diğer branşlarda eğitim alanların kıyaslaması yapılmıştır.</p>

Tablo 1 devamı

Bildiğiniz yabancı diller	Otelciliğin özünde uluslar arası bir meslek olmasından dolayı yabancı dil bilgisi genel müdür kariyerlerinde önemli bir etken olabilir. Kariyer stratejileri kısmında ‘yabancı dil öğrenme’ şeklinde sorulan bu madde otel genel müdür profili açısından da önem arz etmektedir. Hatta, Bayram 2011’in çalışmasında otel genel müdürlerinin %6,41’inin Filoloji mezunu olduğu tespit edilmiştir.
Genel müdür lerin görev yaptığı otel işletmesi ile ilgili sorular	
İşletme yapısı (yerel zincir, uluslararası zincir, bağımsız otel; oda sayısı; işletme organizasyon yapısı vs.) Oda sayısı Yatak Sayısı ADR (Ortalama günlük oda fiyatı) Çalışan Sayısı	Ladkin (2002) otel işletmelerini ‘zincir’ ve bağımsız işletmeler olarak ikiye ayırmıştır. Genel müdürlerin kariyer yollarının buna göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada ise ‘uluslar arası zincir’, ‘yerel zincir’ ve ‘bağımsız’ işletmeler olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Ladkin (2002) otellerin oda sayılarını da araştırmasına dahil etmiştir. Nebel III, Lee ve Vidakovic (1995), genel müdür kariyerleri üzerine yaptıkları araştırmada genel müdürlerin görev yapmakta oldukları otelleri ‘orta sınıf’, ‘üst sınıf’ ve ‘lüks’ oteller olarak kategorilendirmişlerdir. Bu çalışmada ise oteller yıldız sayısı, oda sayısı, çalışan sayısı ve yukarıda yazılan diğer üç kıstasa göre ayrılacaklardır.
Oteliniz franchising sistemiyle mi yönetiliyor? (Evet, Hayır)	genel müdürlerin kariyer yolları ve stratejilerinin, otelin yönetim sistemine göre farklılık gösterebileceği düşünülmüştür.
Kariyer Geçmişleri/Yolları ile ilgili bilgiler	
Toplam çalışma tecrübeniz (yıl)	Genel müdürlerin, iş hayatındaki tecrübe sürelerinin kariyer yol ve stratejileri ile bağlantılı olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulmuştur.

Tablo 1 devamı

Otelcilik sektöründe çalışma tecrübeniz (yıl)	Nebel III, Lee ve Vidakovic (1995), genel müdürlerin otelcilik sektörü dışındaki iş tecrübesi süresini de analizlerinde kullanmışlardır. Daha üst sınıf otellerin genel müdürlerinin otelcilik sektörü dışındaki iş tecrübelerinin daha az olduğunu tespit etmişlerdir.
Genel Müdür olarak çalışma tecrübeniz (yıl)	Bayram 2011
Genel Müdürlük pozisyonuna ilk kaç yaşınızda geldiniz?	Bayram 2011, Ladkin ve Juwaheer (2000), Harper, Brown ve Irvine 2005
Kaç otele genel müdürlük yaptınız?	Otel genel müdürlerinin tecrübe (daha fazla otel yönetmiş olma tecrübesi) düzeyleri ile görüşleri arasında ilişki olup olmadığını ve yine aynı değişken ile kariyer stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını test edebilmek için sorulmuştur.
Bu otelde genel müdür olarak çalışma tecrübeniz (yıl)	Bayram 2011; Woods, Rutherford, Schmidgall ve Sciarini 1998
Genel müdür olarak toplam çalışma tecrübeniz (yıl) ?	Bayram 2011; Woods, Rutherford, Schmidgall ve Sciarini 1998
Turizm sektöründe ne olarak/hangi ünvanla çalışmaya başladınız? Turizm sektöründeki ilk işiniz ne idi? (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Departman Müdürü, Departman müdür yardımcısı, Bölüm şefi, Operasyon düzeyi, vb.)	Bayram 2011
En fazla süre çalıştığınız departman	Bayram 2011
Genel müdür olmadan önce en son çalıştığınız departman	Bayram 2011
Daha önce hangi departmanlarda ne kadar süre çalıştınız? Önbüro (Yıl, ay) Yiyecek İçecek (Yıl, ay) Kat Hizmetleri (Yıl, ay) İnsan Kaynakları(Yıl, ay) Satış ve Pazarlama (Yıl, ay) Muhasebe/Finans(Yıl, ay) Toplantı Organizasyon? (Yıl, ay) Diğer(Yıl, ay)	Bayram 2011 (en uzun süreyle çalışılan departman), Ladkin 2002 (sorumluluk alınan departman), Woods, Rutherford, Schmidgall ve Sciarini 1998 (genel müdürlere göre otelde en önemli pozisyonlar, genel müdürlere göre bir otelde yönetim kurulu olması durumunda bu kurulda hangi pozisyondaki kişiler olması gerektiği)
Yönetim sorumluluğu aldığınız kaç işiniz oldu?(ünvanın yönetici olması şart değil)	Harper, Brown ve Irvine (2005), mektepli/alaylı kıyaslaması yaptıkları çalışmalarında genel müdürlerin yönetim pozisyonlarına ilk ne kadar sürede geldiğine bakmışlardır.

Tablo 1 devamı

Şimdiye kadar toplam kaç otelde çalıştınız? (Tüm kariyeriniz boyunca)	Daha fazla sayıda otel tecrübesine sahip olma, genel müdür olmada etkili midir?
Otelcilik sektöründe staj yaptınız mı? Cevabınız evet ise süre ve staj yaptığınız departman?	Kim, Chun ve Petrick'in (2009) çalışmasına katılan genel müdürler, ağırlama eğitiminde stajların önemini belirtmişlerdir. Staj yapmış olmanın genel müdürlüğe yükselmeye etkisi başka bir araştırmanın konusu olsa da bu çalışmada bu konuyla ilgili veri toplanırsa kısa bir analiz/yorum yapılabileceği düşünülmüştür.
Sektörde çalışmaya başladığı pozisyon:	Harper, Brown ve Irvine'in (2005) çalışmasında (s.60) öneri olarak sunulmuştur. Ayrıca Ladkin'in (2002) araştırmasında (bkz. s. 384) genel müdürlerin kariyer yollarında, buldukları görevler/pozisyonlar sırasıyla sorulmuştur. Benzer şekilde Ladkin ve Juwaheer'in (2000) çalışmasında da genel müdürlerin buldukları görevler/pozisyonlar sırasıyla sorulmuştur
KARİYER STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
Kariyerimde ilerlemek/yükselmek için şu stratejileri kullandım (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) Her zaman yer değiştirmeye hazır oldum Bilgi ve tecrübe kazanmak için gezdim/yer değiştirdim (<i>moving around</i>) Uzun vadeli kariyer hedeflerim oldu İş dünyasındaki bağlantılarımı kullandım İşletmede sunulan eğitim fırsatlarından her zaman yararlandım İşletmedeki fırsatlardan her zaman haberdar oldum ve bunlardan olabildiğince yararlandım Farkedilmeme yarayacak şekilde politik davrandım (<i>playing internal politics to help me get noticed</i>) Her zaman daha yüksek maaş veren yere gittim(işte çalıştım) Sektördeki aile bağlantılarımı kullandım Yabancı dilimi geliştirdim/yeni diller öğrendim	Ladkin (2002), s. 386. İlk altı madde örneklemin % 73,3 ü tarafından kullanılmıştır. Bu üç maddenin Ladkin'in (2002) çalışmasındaki örneklemin yalnızca %15 i tarafından kullanılmış olduğu tespit edilmiştir. Yabancı dil konusu Ladkin'in (2002) çalışmasında önemli bir konu çıkmadıysa da, bunun araştırmanın yapıldığı bölgeye göre büyük farklar gösterebileceği düşünülmüştür.

Tablo 1 devamı

Kariyerimde daha çok aynı işletmede yükseldim/daha çok işletmeler arası geçiş yaparak yükseldim.	Harper, Brown ve Irvine'in (2005) çalışmasında ve Ladkin'in (2002) çalışmasında benzer ifadeler mevcuttur.
İş değiştirmelerimde ve terfilerimde teklif işletmelerden geldi/ben talep ettim(başvurdum)	Ladkin'in (2002) araştırmasına katılan genel müdürlerin %59,8 i iş değiştirmelerinde/terfilerinde kendileri ilk harekete geçen taraf olmuştur.
(Genel müdür olmadan önce)Yurt dışında/Türkiye'den başka bir ülkede çalıştınız mı?	Jayawerdana (2000) uluslar arası tecrübenin bir otel genel müdürü için önemine dikkat çekmiştir. Ladkin (2002) genel müdürlere kariyerlerinin herhangi bir aşamasında yurtdışında çalışıp çalışmadıklarını sormuştur.
Yurt dışında / Türkiye'den başka bir ülkede Genel Müdür olarak çalıştınız mı?	Bayram 2011
Uluslar arası uzmanlık ve becerilere sahip olma	Ladkin ve Juwaheer 2000
Yurtdışı çalışma tecrübesine sahip olma	Ladkin ve Juwaheer 2000
Yabancı dil bilgisi	Ladkin ve Juwaheer 2000
Kariyer yönetiminde aktif rol oynama	Ladkin ve Juwaheer 2000
Bilgi ve tecrübe edinmek için yer değiştirme (moving around)	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Eğitim düzeyimi artırmak ve becerileri geliştirmek için kurslara katılmaya/ders almaya devam etme	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Yurtdışında çalışmaya hazır olma	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
İşletme eğitim programlarındaki olanakları değerlendirme	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Uzun vadeli ve net kariyer planlarına sahip olma	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Yabancı dil öğrenme	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Kariyeri sürekli ön planda tutma	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Yer değiştirmeye hazırlıklı olma (<i>being prepared to relocate</i>)	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 2
Hangi beceri ya da beceriler kariyer gelişimi için önemlidir? İletişim Becerileri, İnsiyatif Kullanma Becerileri, İnsan İlişkileri Beceriler, Yiyecek İçecek Becerileri, Bütçe hazırlayabilme, Yetki devredebilme, Yiyecek İçecek Tecrübesi, Satış ve Pazarlama Tecrübesi, Personel(yönetimi, departmanı) Tecrübesi, Birden fazla dil bilme, Planları formüle edebilme, Muhasebe Tecrübesi, Önbüro Becerileri, Muhasebe ve Finans Becerileri, Kat Hizmetleri Tecrübesi	Ladkin ve Juwaheer 2000, Tablo 3, s. 124

Tablo 1 devamı

Potansiyel Kariyer Stratejileri	
<ol style="list-style-type: none">1. Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak2. Her zaman kariyerini ön(birinci) planda tutmak3. İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek4. İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak5. Kariyerini desteklemek için mesleki ve diğer sosyal birliklere üye olmak6. Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak7. Mesleğini işten ziyade eğlence olarak görmek8. Eğitim ve becerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek9. Bir mentor /danışman-akıl hocası edinmek10. Uzun vadeli net kariyer hedefleri koymak11. Kendi kişisel amaçlarıyla çatışsa bile her zaman üstlerinin kişisel hedeflerine ulaşmasına yardım etmek12. İçten denetimli olmak13. Dıştan denetimli olmak14. Şevk ve tebessümle hareket etmek15. Otel sahipleri ve tur operatörleri ile iyi kişilerarası ilişkiler kurmayı hedeflemek16. Esnek olmak ve her tür değişikliğe kolay adapte olabilmek17. Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek18. Mesleki becerilerini güncel tutmak19. Sunum ve konuşmaya dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek20. Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak21. İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak22. Faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutmak23. Yabancı dil öğrenmek24. Performansının stresten ve diğer olumsuz çevresel etmenlerden etkilenmesine izin vermemek25. Terfi imkânlarından sana bahsedilmesini beklemeden harekete geçmek26. İş ilanlarını düzenli takip etmek ve özgeçmişini/CVni sürekli dolaştırmak27. İyi bir iş başarırsan/çıkartırsan terfi alacağın konusunda işverenine güvenmek28. Güç elde etmeye ve diğer insanlar üzerinde etkili olabilmeye çalışmak29. Meslektaşlarının/arkadaşlarının ve üstlerinin ne dediğine aldırmadan, bir çalışan olarak elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak30. Müzakere becerilerini geliştirmeye çalışmak31. Kariyerine bir girişimci gözüyle bakmak32. Sektörde seni destekleyecek bağlantıları/tanıdıkları kullanmak33. Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak	<p>Ladkin'in otel genel müdürlerinin kariyerlerini araştırmasındaki tecrübesi düşünülerek bu ifadelerin ölçekte aynen kullanılmasına karar verilmiştir. (Akrivos, Ladkin ve Reklitis, 2007, s.111, Tablo 1). Ancak, İş ilanlarını düzenli takip etmek ve CV'yi sürekli dolaştırmak maddesi iki ayrı ifade olduğu için bu madde ikiye bölünmüştür. Bu stratejilerin Türkçe son şekli ankette görülebilir. İngilizce versiyonda ise yukarıda bahsedilen maddenin ikiye bölünmesinden başka bir değişiklik yapılmamıştır.</p>

Tablo 1 devamı

<p>Bu stratejilerin, işletme performansı ile ilişkisine bakmak önemli olabilir. Ancak işletme performansını ölçmek başlı başına başka bir araştırmanın konusudur. Ladkin'in (2002) çalışmasında örnekleme yer alan tüm genel müdürler 'başarılı' olarak tanımlanmış ve bu gerekçe ile böyle bir ilişkilendirme yapılmamıştır. Bu çalışmada da, performansın ölçülmesi için yeterli veri olduğu düşünülmeyişi gibi, tüm otellerin birbirlerine göre avantaj ve dezavantajları olduğu göz önüne alınarak kariyer stratejisi ve başarı arasındaki ilişki üzerine yorum yapmaktan kaçınılmıştır.</p>	
Genel Müdürlerin Görüşlerine İlişkin Bilgiler	
Sizce hangi departmanda çalışmak ileride genel müdür olabilmek için avantaj sağlar?	
Otelcilik sektöründe çalışmaya kaç yaşında başladınız?	Ladkin ve Juwaheer (2000)
Turizm/Otelcilik/Ağırlama alanında eğitime sahip olma/yüksek öğrenim görmüş olma	Harper, Brown ve Irvine'in de (2005) bunlardan özellikle eğitim ile ilgili olanlara değindiği gibi, bazı strateji ya da özelliklerin genel müdürlük pozisyonuna ulaşmada etkili olabileceği düşünülmüştür.
Aynı işletmede uzun süre çalışma	
Zamanı geldiğinde(doğru zamanda) başka işletmelere transfer olma	
Sektöre erken yaşta girme/İş hayatına erken yaşta girme/Sektörde tecrübe	
Alt kademelerde uzun yıllar çalışma/Sektöre en alt kademededen girme	
Yönetim kademesine mümkün olduğunca erken gelme	
Sektöre Yönetim kademesinden girme	
Tüm departmanlarda çalışma/staj yapma	
Yüksek Lisans/MBA derecesine sahip olma	
İşletmecilik bilgisi ve yönetim becerisine sahip olma	

Tablo 1 devamı

Genel müdür olarak başarılı olmak için gereken vasıflara ilişkin bilgiler	
Liderlik vasfına sahip olma/İyi bir lider olma/Takım lideri olma	Harper, Brown ve Irvine (2005), çalışmalarında, Ruddy'ye (1989) atıfta bulunarak liderlik gibi bazı kişilik özelliklerinin de genel müdür olarak başarılı olmada önemli olabileceğini belirtmişlerdir.
Yönetim bilgi ve becerisine sahip olma	Harper, Brown ve Irvine (2005), araştırmalarının literatür taraması kısmında yönetim becerilerinin geleneksel/teknik becerilerden daha fazla önem kazanmakta olduğuna dikkat çekmişlerdir.
Alanında(turizm-otelcilik- ağırlama) eğitim almış olma	Swanlung (1981), ağırlama sektöründeki artan rekabetin, ileride mezunların başarı için bir "MBA" derecesine sahip olmalarını gerektireceğini belirtmiştir (aktaran: Harper ve diğer.. 2005).
Size üniversite eğitimi görmüş olmanın genel müdür olmaya faydası var mıdır?	Harper, Brown ve Irvine'in (2005) çalışması temel olarak bu soru üzerinedir. Sonucunda ise cevap "evet" çıkmıştır.

Kariyer stratejisi kısmı ise, otel genel müdürlerinin kariyerlerine ve otelcilik sektörüne en uygun ve spesifik olduğu düşüncesiyle tamamen Akrivos ve diğer.'in (2007) çalışmasından alınmıştır. Literatürde, kariyer araştırmasında kullanılabilir başka ölçekler de mevcuttur. Bunlardan sıkça kullanılan Gould ve Penley'in (1984) ölçeğidir. Ancak uzman akademisyenlerle görüşülmüş ve otel genel müdürleri kariyer stratejileri için Akrivos ve diğer. (2007) ölçeğinin daha uygun olduğu uzlaşısına varılmıştır. Zira Gould ve Penley'in (1984) ölçeğinde, birçok soru Ladkin'in ölçeğiyle benzerlik göstermekle beraber, bazı sorular otelcilik sektöründe anlamını yitirmektedir. Örneğin "Amirin gibi giyin" ya da "Amirinin giyindiği tarzda giyin" (Gould ve Penley, 1984, s. 264) şeklinde tercüme edilebilecek ifade, genellikle üniforma giyilen otelcilik sektöründe anlamını yitirmektedir. Buna

ilaveten yine Gould ve Penley'in (1984, s. 263) ölçeğinde "Eve iş götürmek", "Normal mesai saatleri haricinde işte çalışmak" ve "Normal mesai saatleri dışında iş üzerine kafa yormak" ifadeleri, otelcilik gibi uzun mesai saatleri, geceleri, özel günlerde ve tatil zamanları gibi zamanlarda çalışmanın sektörün doğasında olduğu bir alanda kariyer stratejisi olmaktan uzaktır. Ölçeğin stratejiler kısmı beşli likert tipi şeklinde hazırlanmıştır ve 1 "Hiçbir zaman", 2 "Nadiren", 3 "Ara sıra", 4 "Sıklıkla" ve 5 "Her zaman" anlamına gelmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi bu iki ölçekte bazı benzer ifadeler de mevcuttur. Örneğin, Akrivos ve diğer.'in (2007, s. 111) ölçeğinde "Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek" ifadesi yer alırken Gould ve Penley'in (1984, s. 263) ölçeğinde ise "kariyer danışmanlığı almak" ifadesi mevcuttur. Her iki ölçekte de mesleki gelişimi sorgulayan ifadeler vardır. Ancak Akrivos ve diğer.'in (2007) ölçeğinde bu daha otelciliğe özgüdür. Şöyle ki, "Yabancı dil öğrenmek" (Akrivos ve diğer., 2007, s. 111) stratejisi otelcilik kariyerinde birçok farklı sektörde olduğundan daha fazla önem kazanabilir. Zira, turizm sektörü doğası itibariyle uluslararasıdır. Son olarak, Gould ve Penley'in (1984) araştırması kamu sektöründe yapıldığı için, bu araştırmada örnek alınmasının uygun olmayacağını düşündürmüştür.

Akrivos ve diğer.'in (2007) çalışmasında listelenen olası kariyer stratejilerinin bu çalışmada kullanılmasına karar verildikten sonra bu stratejiler Türkçeye tercüme edilmiş, ardından hem Türkçe hem de orijinal İngilizce versiyonları uzman akademisyenlere gösterilip tavsiyeleri alınmıştır. Danışılan akademisyenlerin ortak tavsiyelerine uyularak, orijinal çalışmadaki yirmi altıncı ifade olan "*Regular scanning job adverts and circulation of my CV*" (s. 111) ifadesi, Türkçe versiyonuyla "İş ilanlarını düzenli takip etmek ve CV nin sürekli dolaşmasını sağlamak" iki ayrı ifade içerdiği için 'İş ilanlarını düzenli takip etmek' ve 'CV nin

sürekli dolaşmasını sağlamak' şeklinde iki ayrı maddeye bölünmüştür. Böylece orijinal çalışmada 33 madde olan olası kariyer stratejileri, bu çalışmada 34 madde şeklinde kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin orijinalinde mastar şekilde (-mek, -mak şeklinde) yer alan ifadeler, ankette birinci tekil şahsa çevrilmiştir. Örneğin "Her zaman kariyerini ön planda tutmak" stratejisi ankette "Her zaman kariyerimi ön planda tuttum" şeklinde yer almıştır.

2.3.1. Ölçeğin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Çalışmanın anketinde kullanılan, olası kariyer stratejilerinden oluşan ve likert tipi ölçek olarak sunulan 34 maddelik ölçek içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuştur. Başka bir ifade ile bu 34 maddeden her birinin tüm olası kombinasyonlarda korelasyonu incelenmiş, Cronbach's alfa katsayıları hesaplanmıştır. "Cronbach's alfa katsayısı, olası tüm öge kombinasyonları ile elde edilen korelasyon katsayılarının ortalamasıdır." (Özdemir, 2010, s. 75). Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım'ın da (2012, s. 126) belirttiği gibi Alfa değerinin "... en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de ... öngörülmektedir." Yapılan test sonucuna göre, Cronbach's Alfa katsayısı 0,939'dur ki bu da ölçeğin güvenilirliğine işaret eder. Her bir madde için o maddenin silinmesi halinde güvenilirliğin nasıl etkileneceği de incelenmiştir. Bu katsayılar da 0,935 ile 0.943 arasında değişmektedir (bkz: Tablo 2). Başka bir ifade ile ölçeğin hiçbir maddesini çıkartmak gerekmemiştir. Bu da çalışmanın 'Ölçek' kısmında bahsedilen, Akrivos ve diğer. 'in (2007) ölçeğinin olgunluğa eriştiği düşüncesini desteklemekte ve ölçek seçiminin yerinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi				
Maddeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alfa Katsayısı
Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak	129,7612	406,700	,098	,941
Her zaman kariyerini ön planda tutmak	126,6418	393,385	,538	,937
İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek	127,1343	381,542	,603	,937
İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak	126,8209	392,695	,574	,937
Kariyerini desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere üye olmak	127,6119	380,332	,552	,937
Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak	126,9403	389,209	,648	,937
Mesleğini işten ziyade eğlence olarak görmek	126,8955	386,368	,676	,936
Eğitim düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek	126,8955	385,913	,689	,936
Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek	127,2239	381,631	,637	,936
Uzun vadeli net kariyer hedefleri koymak	126,7015	387,940	,631	,937
Kendi kişisel amaçlarıyla çatışsa bile her zaman üstlerinin kişisel hedeflerine ulaşmasına yardım etmek	126,8507	407,311	,086	,941
İçten denetimli olmak	126,6418	393,900	,551	,937
Dıştan denetimli olmak	128,4179	382,489	,388	,941
Şevkle hareket etmek/çalışmak	126,6567	392,199	,578	,937
Otel sahipleri ve tur operatörleri ile iyi kişilerarası ilişkiler kurmak	126,7761	387,782	,709	,936
Esnek olmak ve her tür değişikliğe kolay uyum sağlamak	126,8507	392,250	,567	,937
Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek	126,9701	389,029	,635	,937
Mesleki becerilerini güncel tutmak	126,7910	390,834	,647	,937

Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek	126,7164	388,630	,670	,936
Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak	126,8507	386,402	,615	,937
İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak	126,8358	385,412	,732	,936
Faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutmak	127,2388	378,124	,638	,936
Yabancı dil öğrenmek	126,7015	387,273	,664	,936
Performansının stresten ve diğer olumsuz etmenlerden etkilenmesine izin vermemek	126,7910	385,501	,751	,936
Terfi imkânlarından bahsedilmesini beklemeden harekete geçmek	127,0896	379,355	,786	,935
İş ilanlarını düzenli takip etmek	127,6716	377,254	,563	,937
CV nin sürekli dolaşmasını sağlamak	127,8209	369,573	,592	,938
İşini iyi yaparsan terfi alacağın konusunda işverenine güvenmek	126,8955	380,671	,681	,936
İnsanlar üzerinde etkili olabilmek için güç elde etmeye çalışmak	128,9254	400,676	,134	,943
İş arkadaşlarının ve üstlerinin ne dediğine aldırmadan, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak	126,7463	387,404	,653	,936
Müzakere becerilerini geliştirmeye çalışmak	126,7015	388,091	,685	,936
Kariyerine bir girişimci gözüyle bakmak	126,8209	385,119	,707	,936
Sektörde kendini destekleyecek bağlantıları/tanıdıkları kullanmak	127,4030	375,123	,601	,937
Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak	129,6716	402,891	,160	,941

Tablo 3 Yakınsak Geçerlilik Analizi	
Kariyer Stratejileri	Pearson Korelasyon Katsayısı
1. madde	,053
2. madde	,526
3. madde	,599
4. madde	,571
5. madde	,552
6. madde	,593
7. madde	,620
8. madde	,652
9. madde	,629
10. madde	,600
11. madde	,117
12. madde	,544
13. madde	,394
14. madde	,533
15. madde	,654
16. madde	,531
17. madde	,618
18. madde	,639
19. madde	,633
20. madde	,595
21. madde	,729
22. madde	,614
23. madde	,637
24. madde	,739
25. madde	,757
26. madde	,549
27. madde	,599
28. madde	,621
29. madde	,146
30. madde	,645
31. madde	,586
32. madde	,678
33. madde	,543
34. madde	,133

Yukarıda da belirtildiği gibi, ölçek oluşturulduktan sonra, son şekli verilmeden uzman akademisyenlerden görüş alınmıştır. Karasar da (2011) içerik geçerliliğinin uzman görüşüne göre saptandığını belirtmiştir. Böylece, ölçülmek istenen şeyin yani kariyer stratejilerinin genel literatüre uygunluğu sağlanmıştır. Altunışık ve diğer. (2012, s. 123)'in tanımıyla “geçerlilik, bir test veya ölçeğin

ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir”. İçerik geçerliliğine ek olarak yakınsak geçerlilik analizi de yapılmış ve sonuçlar Tablo 3’te özetlenmiştir. Bunun için ölçeğin her bir maddesinin diğer maddelerle olan Pearson korelasyon katsayısına bakılmıştır. Sonuç olarak içerik geçerliliği de sağlandığı için bu maddeler de ölçekte tutulmuştur.

2.4. Anketin Uygulanması

Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Oluşturulan anket, öncelikle otellerin e-posta adreslerine ve e-posta adreslerine ulaşılabilen genel müdürlerin kendi e-posta adreslerine yollanmıştır. Otellerin e-posta adreslerine yollanan e-postaların ilgili otelin genel müdürüne iletilmesi rica edilmiştir. Yabancı genel müdürlerin de mevcudiyeti göz önüne alınarak anketin İngilizce versiyonu da hazırlanmış ve tüm adreslere bu versiyon da yollanmıştır. Belli bir süre sonra cevap alınamayan otellere hatırlatma e-postası yollanmıştır. Bunların dışında, sektörde çalışan tanıdıklar vasıtasıyla da bazı otel genel müdürlerine anket ulaştırılmıştır. Son olarak, oteller ziyaret edilerek genel müdürlerin anketleri doldurması sağlanmıştır. Böylece toplam 74 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

2.5. Veri Dağılımı

Verilerin analizinde parametrik testlerin mi yoksa parametrik olmayan testlerin mi kullanılacağına karar vermek için veri dağılımı incelenmiştir. Bunun için normallik testi yapılmıştır. Özdemir’in (2010, s. 231) belirttiği üzere “Veri sayısı ... 30’dan fazla ise Kolmogorov-Smirnov test sonuçları tercih edilmelidir”. Aynı yazar, veri sayısı fazla olduğunda Kolmogorov-Smirnov “sig” değerlerinin 0,000 çıkabildiğini, ancak bunun yanıltıcı olabileceğini hatırlatarak böyle durumlarda dağılım grafiklerine bakılması gerektiğini belirtmiştir. Nitekim, bu çalışmada da söz

konusu değerlerin çoğunluğu 0,000 çıkmış bu sebeple dağılım grafikleri incelenmiştir. Ancak, dağılım grafikleri de çalışmadaki verinin normal olmayan dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Buna ilaveten tek rnekleme Kolmogorov-Smirnov testinde poisson değerleri de incelenmiş, sonuçta verilerin normal olmayan dağılım gösterdiğine emin olunmuştur.

2.6. Kullanılan Analiz Teknikleri

Çalışmada öncelikle, genel müdürlerin profil bilgileri ve genel müdürlerin görev yapmakta oldukları otel işletmelerine ilişkin bilgiler analiz edilmiştir. Bunun için, söz konusu verilerin ortalama ve frekansları incelenmiştir. Anket çalışmasının, stratejiler kısmı da ortalamalarına bakılarak analiz edilmiştir. Genel müdürlerin bazı özelliklerine göre kullandıkları stratejilerin farklılık gösterip göstermediğini incelemek için, genel müdürlerin iki gruba ayrılabil-diği kriterlerde Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruba ayrıldığı durumlarda Kruskal-Wallis H testleri yapılması planlanmıştır. Zira verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda, farklılıkları sınamak için bu testler kullanılmaktadır (zdemir, 2010; Altunışık ve diğer. 2012). Cinsiyet, eğitim branşı, yurtdışında eğitim görmüş olma durumu gibi pek çok değişkene göre Mann-Whitney U testleri yapılmış, sonuçlar yorumlanırken, “sig” değerinin yanı sıra daha sağlıklı yorum yapabilmek için iki gruba düşen genel müdür sayıları da incelenmiştir. Genel müdürlerin ikiden fazla gruba ayrılabil-diği değişkenlere göre Kruskal-Wallis H testi yapılması planlandıysa da, bu gibi durumlarda sayıların bazı gruplarda çok düşük çıkması nedeniyle, teorik olarak imkân verse de, sonuçların yanıltıcı olabileceği düşüncesiyle bu analizin yapılmamasına karar verilmiştir. Veri sayısının ve niteliğinin imkân verdiği durumlarda, ikiden fazla sayıdaki gruplar ikiye indirilmiş ve yine Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

3. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK İSTATİSTİKİ BULGULAR VE ANALİZLER

3.1. Demografik Özellikler

Genel müdürlerden % 24, 3'ü yani toplam 17 genel müdür kadın, % 75, 7'si ise (56 kişi) erkektir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	18	24,3	24,3
Erkek	56	75,7	75,7
Toplam	74	100,0	100,0

Genel müdürlerden 73'ü yaşları ile ilgili soruya cevap vermiştir. Ankete katılan genel müdürlerden en genci 30 yaşında en yaşlısı 56 yaşındadır. Genel müdürlerin yaş ortalaması ise yaklaşık 45,7'dir.

	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	73	30,00	56,00	45,70	6,073

21 otel genel müdürü (% 28, 4) yabancı uyrukludur. Genel müdürlerden 45'i evli (%60,8) 28'i bekârdır. 1 genel müdür medeni halini belirtmemiştir.

Genel müdürlerin eğitim düzeyleri incelendiğinde ilginç veriler ile karşılaşmaktadır. Ankete katılan genel müdürlerin 32'si (%43,2) lisansüstü dereceye, yine 32 kişi lisans derecesine sahiptir. Önlisans mezunu 5 kişi, lise mezunu 3 kişi ve ilköğretim mezunu 2 kişi vardır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	2,7	2,7	2,7
Lise	3	4,1	4,1	6,8
Önlisans	5	6,8	6,8	13,5
Lisans	32	43,2	43,2	56,8
Lisansüstü	32	43,2	43,2	100,0
Toplam	74	100,0	100,0	

Genel müdürlerin 62'si turizm-otelcilik alanında eğitim görmüştür ki bu %83,8 gibi yüksek bir orandır. Ankete katılanlardan 2'si eğitim branşıyla ilgili bu soruya cevap vermemiştir. Geriye kalan 10 genel müdürün ise eğitim gördükleri branş turizm-otelcilik haricindeki alanlardır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Turizm/Otelcilik	62	83,8	86,1	86,1
Diğer	10	13,5	13,9	100,0
Toplam	72	97,3	100,0	

Yurtdışında eğitim görmüş genel müdürlerin oranı % 32,4 tür (24 kişi). Turizm otelcilik alanında yurtdışında eğitim görmüş genel müdürlerin oranı ise %25,7'dir (19 kişi).

Genel müdürlerin tamamı (74 kişi) İngilizce bildiklerini belirtmişlerdir. 37 genel müdür yani örneklemin % 50 si ise Almanca bildiğini belirtmiştir. Fransızca bilenlerin oranı % 39,2 (29 kişi), Rusça bilenlerin oranı % 18,9'dur (14 kişi). 1 genel müdür ise bunların dışında bir dil bildiğini belirtmiştir.

Genel müdürlerin toplam çalışma tecrübesi ortalama 24,2 yıldır. Otelcilik sektöründe ortalama tecrübeleri ise 22,68 yıldır. Genel müdürlerin ortalama 8,8 yıldır genel müdür ünvanı ile çalıştıkları, son çalıştıkları yerde ise ortalama 4,95 yıldır görev yaptıkları görülmektedir. Çok genç ve nispeten daha ileri yaşta genel müdür olanlar varsa da genel müdürlüğe yükselme ortalama yaşı 36,86'dır. Otelcilik sektörüne başlama yaşlarının ortalaması ise 21,68'dir. Genel müdürler, kariyerleri boyunca ortalama 2,12 otele genel müdürlük yapmışlardır. Tüm kariyerleri boyunca ise ortalama 5,73 otelde çalışmışlardır. Genel müdürlüğe yükselme süresi ise ortalama 15,18 yıldır.

3.2. Genel Müdürlerin Görev Yaptıkları Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler

Genel müdürlerden 28'i (%37,8) bağımsız bir oteli, 25'i (%33,8) uluslar arası zincire ait bir oteli, 21'i (%28,4) ise yerel zincire ait bir oteli yönetmektedir.

Otel Tipleri	Frekans	Yüzde
Yerel zincir	21	28,4
Uluslararası zincir	25	33,8
Bağımsız	28	37,8
Toplam	74	100,0

Anket uygulanan genel müdürlerden 27'si 4 yıldızlı bir otel yönetmekte iken 46'sı 5 yıldızlı otel yönetmektedir.

Genel müdürlerine anket uygulanan otellerin % 17,6'sı franchising sistemiyle, % 18,9'u yönetim sözleşmesiyle ve % 37,8'i bağımsız olarak yönetilmektedir.

Yönetim Sistemi	Frekans	Yüzde
Franchising	13	17,6
Yönetim sözleşmesi	14	18,9
Bağımsız	28	37,8
Diğer	2	2,7

Otellerin oda sayısı ile ilgili soruya 41 genel müdür cevap vermiştir. Buna göre, en küçük 65 odalı, en büyük 465 odalı otel mevcuttur. Otellerin, lüks ya da nispeten daha standart olması, oda sayısı sorusuna verilen cevapların kısıtlı olması ve fazlaca değişiklik göstermesi sebebiyle, bu özelliğe bağlı yorum yapmaktan kaçınılmıştır.

N	Geçerli	41
	Cevapsız	33
Ortalama	217,41	
Minimum	65	
Maksimum	465	

3.3. Genel Müdürlerin Kariyer Yolları

Sektördeki ilk işleri sorulan genel müdürlerden büyük çoğunluğu garson olarak (%23) ya da resepsiyonist (%21,6) olarak sektöre adım attıklarını belirtmişlerdir. Departman müdürü yada departman müdür yardımcısı seviyesinde sektöre giriş yapan genel müdürler mevcut ise de sayıları çok azdır (3 kişi).

İş	Sayı	Yüzde
Garson	17	% 23
Resepsiyonist	16	% 21,6
Departman Müdür Yardımcısı	3	% 4
Diğer	38	% 51,4

Genel müdürlerin % 47, 3'ü (35 kişi) genel müdür olmadan önce çalıştıkları son departman olarak önbüro departmanını belirtmişlerdir. Bu departmanı sırasıyla %24,3 (18 kişi) ile satış-pazarlama, %20,3 (15 kişi) ile yiyecek-içecek departmanları takip etmektedir. Muhasebe-finans departmanlarından genel müdürlüğe terfi etmiş 4, kat hizmetleri ve insan kaynakları departmanlarından genel müdürlüğe yükselmiş 2'ser genel müdür vardır.

Son çalışılan departman	Sayı	Yüzde
Önbüro	35	% 47,3
Satış-Pazarlama	18	%24,3
Yiyecek-İçecek	15	%20,3
Muhasebe-Finans	4	%5,4
İnsan Kaynakları	2	%2,7
Kat Hizmetleri	2	%2,7

Genel müdürlerden 54' (%73) kariyerlerinde daha önce staj yapmışlardır. Staj yapmadığını belirten 11 genel müdür varken geri kalan 9 genel müdür bu soruya yanıt vermemiştir. Staj yapmış genel müdürlerin hangi departmanlarda staj yaptığına bakılacak olursa, 24 genel müdürün daha önce nbro departmanında, 22 genel müdürün ise yiyecek-içecek departmanında staj yapmış olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan genel müdürlerden 6'sı ise satış ve pazarlama departmanında staj yaptıklarını belirtmişlerdir.

Ankette, katılımcılardan, genel müdür olmadan önceki son 7 işlerini sıralamalarını isteyen soruya 20 genel müdürden yanıt alınmıştır. Bu kadar az sayıda cevap istatistiksel olarak pek önem arz etmese de genel müdürlerin kariyerlerine dair fikir verebilir. Buna göre, birçok genel müdürün nbro deneyiminin olduğu söylenebilir. Zaten yukarıdaki veriler de göz önüne alındığında, nbro, satış – pazarlama ve yiyecek – içecek departmanlarının genel müdürlüğe yükselmede önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Yönetim becerileri önemli olsa da teknik becerilerin önemini yitirmediği en azından bu örnekleme için söylenebilir. Yine bu verilerden, genel müdürlerin sektöre genelde alt kademe işlerden girdiği de anlaşılmaktadır.

Ankete katılan 74 genel müdürden % 74, 3' (55 kişi) kariyerlerinde daha çok aynı işletmede yükseldiklerini belirtirken, 19 genel müdür ise daha çok işletmeler arası geçiş yaparak yükseldiklerini belirtmişlerdir.

Terfileri ve iş değiştirmeleri başlatanın işletme mi yoksa birey mi olduğunu anlamaya yönelik soruya ise 64 kişi (% 86, 5) terfilerinde teklifin daha çok işletmeden geldiğini belirtmişlerdir. Geriye kalan 10 kişi ise terfilerde daha çok kendilerinin harekete geçtiğini belirtmişlerdir.

Tablo 13: Terfi ve iş değiştirmelerde işletmenin ya da bireyin harekete geğmesine dair bilgi		
	Frekans	Yüzde
Teklif çoğunlukla işletmelerden geldi	64	86,5
Çoğunluk kendim harekete geçtim	10	13,5
Total	74	100,0

3.4. Genel Müdürlerin Kullandığı Kariyer Stratejileri

Genel müdürlerin kullandıkları kariyer stratejileri, ölçekte bulunan stratejilerin ortalama değerlerine bakarak analiz edilmiştir (Tablo 14). Buna göre beşli Likert ölçeği ile yapılan puanlamalardan ortalaması 4'ün üzerinde olan stratejiler "her zaman kullanılan stratejiler", 3'ten dörde kadar olanlar "sık sık kullanılan stratejiler, 2'den 3'e kadar olanlar "bazen kullanılan stratejiler", 1'den 2'ye kadar olanlar "nadiren kullanılan stratejiler" ve 0'dan 1'e kadar olanlar "hiç kullanılmayan stratejiler" olarak değerlendirilmiştir. Ancak Likert ölçek ortalamalarına göre hiç kullanılmayan strateji yoktur.

Her zaman kullanılan stratejiler sırasıyla şunlardır:

- İçten denetimli olmak
- Her zaman kariyerini ön planda tutmak
- Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek
- Uzun vadeli net kariyer hedefleri koymak
- şevkle hareket etmek/çalışmak
- Yabancı dil öğrenmek
- Müzakere becerilerini geliştirmeye çalışmak

- Otel sahipleri ve tur operatörleri ile iyi kişilerarası ilişkiler kurmak
- Performansının stresten ve diğer olumsuz etmenlerden etkilenmesine izin vermemek
- Mesleki becerilerini güncel tutmak
- İş arkadaşlarının ve üstlerinin ne dediğine aldırmadan, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak
- Kariyerine bir girişimci gözüyle bakmak
- İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak
- Esnek olmak ve her tür değişikliğe kolay uyum sağlamak
- Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak
- İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak
- Eğitim düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek
- Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak
- Kendi kişisel amaçlarıyla çatışsa bile her zaman üstlerinin kişisel hedeflerine ulaşmasına yardım etmek
- İşini iyi yaparsan terfi alacağın konusunda işverenine güvenmek
- Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek
- Mesleğini işten ziyade eğlence olarak görmek
- Terfi imkânlarından bahsedilmesini beklemeden harekete geçmek

Sıklıkla kullanılan stratejiler sırasıyla şunlardır:

- İşletme eğitim programlarındaki olanakları
- Faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutmak
- Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek

- Sektörde kendini destekleyecek bağlantıları/tanıdıkları kullanmak
- Kariyerini desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere üye olmak
- İş ilanlarını düzenli takip etmek
- CV'nin sürekli dolaşmasını sağlamak

Ara sıra kullanılan stratejiler sırasıyla şunlardır:

- Dıştan denetimli olmak
- İnsanlar üzerinde etkili olabilmek için güç elde etmeye çalışmak

Nadiren stratejiler sırasıyla şunlardır:

- Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak
- Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak

Tablo 14: Kariyer Stratejileri Ortalamaları					
	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
İçten denetimli olmak	71	,00	5,00	4,4507	,73268
Her zaman kariyerini ön planda tutmak	74	,00	5,00	4,4459	,76107
Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek	74	,00	5,00	4,4054	,79241
Uzun vadeli net kariyer hedefleri koymak	74	,00	5,00	4,4054	,85878
Şevkle hareket etmek/çalışmak	74	,00	5,00	4,3784	,80585
Yabancı dil öğrenmek	74	,00	5,00	4,3784	,83916
Müzakere becerilerini geliştirmeye çalışmak	74	,00	5,00	4,3514	,88259
Otel sahipleri ve tur operatörleri ile iyi kişilerarası ilişkiler kurmak	74	,00	5,00	4,3243	,77827

Performansının stresten ve diğer olumsuz etmenlerden etkilenmesine izin vermemek	74	,00	5,00	4,2973	,80631
Mesleki becerilerini güncel tutmak	74	,00	5,00	4,2973	,73521
İş arkadaşlarının ve üstlerinin ne dediğine aldırmadan, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak	73	,00	5,00	4,2877	,88944
Kariyerine bir girişimci gözüyle bakmak	74	,00	5,00	4,2838	,86832
İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak	74	,00	5,00	4,2568	,74136
Esnek olmak ve her tür değişikliğe kolay uyum sağlamak	74	,00	5,00	4,2568	,79486
Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak	71	,00	5,00	4,2535	,95197
İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak	71	,00	5,00	4,2394	,83606
Eğitim düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek	74	,00	5,00	4,2297	,86875
Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak	74	,00	5,00	4,2027	,81054
Kendi kişisel amaçlarıyla çatışsa bile her zaman üstlerinin kişisel hedeflerine ulaşmasına yardım etmek	74	2,00	5,00	4,1757	,79997
İşini iyi yaparsan terfi alacağın konusunda işverenine güvenmek	73	,00	5,00	4,1644	1,11820
Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek	74	,00	5,00	4,1351	,81635

Mesleğini işten ziyade eğlence olarak görmek	74	,00	5,00	4,0946	,95328
Terfi imkânlarından bahsedilmesini beklemeden harekete geçmek	74	,00	5,00	4,0135	,95793
İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek	74	,00	5,00	3,9459	1,15737
Faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutmak	74	,00	5,00	3,8784	1,20447
Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek	74	,00	5,00	3,8378	1,08574
Sektörde kendini destekleyecek bağlantıları/tanıdıkları kullanmak	74	,00	5,00	3,7027	1,43087
Kariyerini desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere üye olmak	74	,00	5,00	3,4730	1,30566
İş ilanlarını düzenli takip etmek	74	,00	5,00	3,4189	1,43352
CV nin sürekli dolaşmasını sağlamak	73	,00	5,00	3,2329	1,64587
Dıştan denetimli olmak	71	,00	5,00	2,6620	1,68136
İnsanlar üzerinde etkili olabilmek için güç elde etmeye çalışmak	74	,00	5,00	2,2162	1,50133
Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak	74	,00	5,00	1,5541	1,22912
Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak	74	,00	5,00	1,3514	,85099

3.5. Farklılık Testleri

Genel müdürlerin cinsiyet, eğitim düzeyi vb. değişkenlere göre kullandıkları stratejilerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, cinsiyet gibi toplam iki değişken olduğu durumlarda bağımsız iki örneklem testlerinden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. İki den fazla değişken olduğu durumlarda ise veriler imkan veriyorsa değişken iki grupta toplanmıştır. Bunun sebebi, çalışmanın metodoloji kısmında açıklanmıştır. Mann-Whitney U testlerinde, p değeri 0,05'ten küçük olması durumunda gruplar arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır (Özdemir, 2010). Yorum yapılmadan önce p değerinin 0,05'ten küçük çıktığı strateji maddeleri için gruplar arasındaki ortalama farklarına da bakılmıştır. Bununla beraber, araştırma örnekleminin sınırlı olmasından dolayı analiz sonuçları katı bir şekilde değerlendirilmemiştir.

Ankete katılan genel müdürlerin kullandıkları stratejilerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre genel müdürlerin kullandıkları kariyer stratejileri cinsiyete göre herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Uyruk, eğitim branşı, yurt dışında eğitim görmüş olma durumu, yurt dışında turizm-otellilik alanında eğitim görmüş olma durumu, genel müdürü olduğu otelin yıldız sayısı, yükselme ve terfilerde teklifin işletmeden gelmesi ya da bireyin harekete geçmesi ve daha önce staj yapmış olma durumu kriterlerine göre genel müdürlerin kullandıkları stratejilerin farklılık gösterip göstermediği de Mann-Whitney U testleri ile analiz edilmiştir. Buna göre, yabancı uyruklu genel müdürler, Türk genel müdürlere göre 2. ($p = 0,018$), 6. ($p = 0,002$), 8. ($p = 0,003$), 9. ($p = 0,014$), 10. ($p = 0,003$) numaralı stratejileri daha fazla 13. ($p = 0,000$) numaralı stratejiyi daha az kullanmışlardır. Başka bir ifade ile yabancı uyruklu genel müdürler,

Türk genel müdürlere göre kariyerlerinde daha az dıştan denetimli olmayı tercih etmiş, öğrenmek için parasal fedakârlıklara katlanmayı daha fazla göze almış, eğitim düzeylerini ve becerilerini geliştirmek için ders almaya devam etmiş, uzun vadeli kariyer hedefleri koymuş, danışman / mentor edinme ve her zaman kariyerini ön planda tutma stratejisini daha fazla kullanmışlardır. Aslında bu sonuçlar, kültürel farklarla sıkı sıkıya bağlı olabilir ve bir kültürde doğru olan strateji diğerinde yanlış olabilir. Sözelimi, dıştan denetimli olmak ya da kararları başkasına bırakmak bazı kültürlerde takdir edilir özelliklerken, itaatin takdir görmediği kültürlerde olumsuz sonuç verebilir. Diğer yandan, değişimin daha hızlı olduğu, istikrarın pek sağlanamadığı gelişmekte olan ülkelerde uzun vadeli hedefler koymak, gelişmiş ülkelere nazaran daha olumsuz sonuçlar verebilir. Parasal fedakârlık yapma ile ilgili strateji ise bireyin iş yaşamının çoğunluğunu geçirdiği ülkenin genel ekonomik düzeyi ile ilgili olabilir. Veriler yabancı genel müdürlerin uyrukları ile ilgili detaylı bilgi içermese de farklılıkların öne çıktığı bu stratejiler batı kültürüne işaret etmektedir. Ancak bu başka bir araştırmanın konusu olabilir.

Strateji	Uyruk	N	Ortalama	Toplam
Her zaman kariyerini ön planda tutmak	TC	51	33,21	1693,50
	Yabancı	21	44,50	934,50
	Toplam	72		
Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak	TC	51	32,13	1638,50
	Yabancı	21	47,12	989,50
	Toplam	72		
Eğitim düzeyini artırmak ve	TC	51	32,18	1641,00
	Yabancı	21	47,00	987,00

becerilerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek	Toplam	72		
Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek	TC	51	32,79	1672,50
	Yabancı	21	45,50	955,50
	Toplam	72		
Uzun vadeli net kariyer hedefleri koymak	TC	51	32,33	1649,00
	Yabancı	21	46,62	979,00
	Toplam	72		
Dıştan denetimli olmak	TC	51	40,22	2051,00
	Yabancı	18	20,22	364,00
	Toplam	69		

Eğitim branşına göre kariyer stratejilerindeki farka bakıldığında, branşı turizm-otelcilik olmayan genel müdürlerin 12. ($p = 0,037$), 14. ($p = 0,032$) numaralı stratejileri daha fazla, 19. ($p = 0,020$), 22. ($p = 0,010$), 25. ($p = 0,019$) numaralı stratejileri daha az kullandığı görülmektedir. Buna göre, eğitim branşı turizm-otelcilikten farklı bir alan olan genel müdürler faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutma, terfi imkânlarından bahsedilmesini beklemeden harekete geçme, sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imaja zen gösterme, şevkle hareket etme/çalışma ve iten denetimli olma stratejilerini diğer genel müdürlere göre daha sık kullanmışlardır. Bu farkların ilk sebebi, turizm-otelcilik alanında eğitim alan genel müdürlerin bu stratejilerden bazılarını kariyer stratejisi değil de sektörün doğal bir gereği olarak görüyor olabileceğidir. Örneğin, sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek stratejisi bu şekilde değerlendirilebilir. Diğer yandan, faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tutma stratejisi turizm-otelcilik alanında eğitim almamış genel müdürlerin kendi branşları dışında çalışmalarını başlatan strateji dahi olabilir. Ancak, bu konuda sağlıklı yorum yapmak için branş-dışı genel müdürlerin sayısı çok azdır (10 kişi).

Yurtdışında eğitim almış olma durumuna göre kullanılan kariyer stratejilerinde farklılık “Mesleğini işten ziyade eğlence olarak görmek” stratejisinde gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre daha önce yurtdışında eğitim almış genel müdürler bu stratejiyi daha fazla kullanmıştır ($p = 0,038$). Genel müdürlerin başka ülkelerde aldıkları eğitimin onların mesleklerine yaklaşımlarını etkilemiş olması muhtemeldir.

Tablo 16: Yurtdışı Eğitim Değişkenine Göre Fark	
	Mesleğini işten ziyade eğlence olarak görmek
Mann-Whitney U	251,000
Wilcoxon W	716,000
Z	-2,075
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,038

Gruplama Değişkeni: Yurtdışı Eğitim

Yurtdışında turizm-otelcilik eğitimi almış olma durumuna göre strateji kullanımındaki farka bakıldığında ise “Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek” ($p = 0,038$) ve “Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek” ($p = 0,040$) stratejilerinin yurtdışında turizm-otelcilik alanında eğitim almış genel müdürlerce daha fazla kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bunun sebebi, yurtdışında turizm-otelcilik eğitiminin Türkiye’dekinden farklı odak noktaları olması, başka bir ifade ile önem verilen hususların farklılığı olabilir.

4 yıldızlı otel genel müdürleri ile 5 yıldızlı otel genel müdürlerinin kariyerlerinde kullandıkları stratejiler “İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek” ($p = 0,009$), “İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak” ($p = 0,010$), “Kariyerini desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere üye olmak” ($p = 0,004$), “Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak” ($p = 0,001$), “Eğitim düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek için

ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek” ($p = 0,006$), “Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek” ($p = 0,001$) ve “Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak” ($p = 0,006$) maddelerinde farklılık göstermektedir. Söz konusu stratejileri 5 yıldızlı otel genel müdürleri daha fazla kullanmıştır. “İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek” maddesinin şu an 5 yıldızlı otel müdürü olan kişilerin geçmişte daha kurumsal işletmelerde çalışmış olması ile ilgisi olabilir. Eğitim ve kişisel gelişim ile ilgili stratejileri şu an 5 yıldızlı otel genel müdürlüğü yapanların daha fazla kullanmış olması da dikkat çekicidir. Ancak, 4 ve 5 yıldızlı otellerin, gerek hitap ettikleri müşteri kitlesi gerek diğer benzerlikleri göz önüne alınırsa bu farklar çok bir anlam ifade etmeyebilir. Zira, sektörde 4 yıldızlı otel genel müdürlüğü yapan birçok profesyonelin daha önce 5 yıldızlı otel yönetmiş olması ya da 5 yıldızlı otel de yönetebileceğini düşünmek yanlış olmaz. Diğer yandan, iletişim becerilerinin 5 yıldızlı otellerde daha önemli olabileceği de düşünülebilir. 4 ve 5 yıldızlı oteller benzer olsa da 5 yıldızlı otellerde hizmet kalitesinin daha yüksek olması beklenir ve bu yüzden yöneticilerin iletişim becerilerinin de daha yüksek olması gerekebilir ki bu da bazen daha fazla personel anlamına gelebilir. Fazla sayıda kişiyi yönetmek daha ileri düzey iletişim becerileri gerektirebilir. Ancak yine de bu konuda detaylı yorum yapmak için oteller ile ilgili daha detaylı bilgiye ihtiyaç vardır.

Tablo 17: 4 Yıldızlı ve 5 Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Karşılaştırması				
Strateji	Otel yıldız sayısı	N	Ortalama	Toplam
İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirmek.	4 yıldız	27	28,94	781,50
	5 yıldız	46	41,73	1919,50
	Toplam	73		
İletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak	4 yıldız	27	29,76	803,50
	5 yıldız	46	41,25	1897,50
	Toplam	73		
Kariyerini desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere	4 yıldız	27	28,07	758,00
	5 yıldız	46	42,24	1943,00

üye olmak	Toplam	73		
Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır olmak	4 yıldız	27	27,52	743,00
	5 yıldız	46	42,57	1958,00
	Toplam	73		
Eğitim düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam etmek	4 yıldız	27	28,80	777,50
	5 yıldız	46	41,82	1923,50
	Toplam	73		
Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmek	4 yıldız	27	27,65	746,50
	5 yıldız	46	42,49	1954,50
	Toplam	73		
Yer değiştirmeye hazırlıklı olmak	4 yıldız	27	27,74	749,00
	5 yıldız	43	40,37	1736,00
	Toplam	70		

Genel müdürlerin daha çok aynı işletmede ya da işletmeler arası geçiş yaparak yükselme durumuna göre kullandıkları stratejilerden yalnızca “Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak” stratejisinde farklılık gözlenmiştir ($p = 0,016$). Buna göre daha çok işletmeler arası geçiş yaparak yükselen kişiler, sektördeki aile tanıdıklarını daha fazla kullanmışlardır. Buna göre, daha çok aynı işletmede yükselen genel müdürler işveren ya da amirlerine kendilerini kanıtlayarak ilerlerken, işletmeler arası geçiş yapanlar, özellikle kişisel olarak kendilerini tanıtmaya sıkıntısı olmadan ilerleyebilmiş olabilir. Ancak bu hususta genel müdürlerin çalışmış oldukları işletmelerin insan kaynakları politikalarındaki farklılıklar göz ardı edilmemelidir. Sözgelimi, bir işletme personel ihtiyacını öncelikli olarak iç kaynaklardan temin ederken, bir başka işletme dış kaynaklara öncelik veriyor olabilir. Bunun da dışında “patron” işletmesi olarak tanımlanan işletmeler kişisel tanıdıkları daha fazla istihdam ediyor veya tanıdıklara daha fazla terfi şansı veriyor olabilir.

Tablo 18: Yükselme Şekline Göre Karşılaştırma				
Strateji	Yükselme şekli	N	Ortalama	Toplam
Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak	Daha çok aynı işletmede	55	34,90	1919,50
	Daha çok işletmeler arası geçiş yaparak	19	45,03	855,50
	Toplam	74		

Tablo 19: Yükselme Şekline Göre Fark Mann-Whitney U Test Sonuçları	
	Sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak
Mann-Whitney U	379,500
Wilcoxon W	1919,500
Z	-2,403
Asymp. Sig. (2-tailed)	,016

Gruplama Değişkeni: Yükselme şekli

Terfi tekliflerinin çoğunlukla işletmelerden gelmiş olmasına ya da birey tarafında harekete geçilmiş olmasına göre kullanılan stratejilerde herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Daha önce staj yapmış olma durumuna göre genel müdürlerin kullanmış oldukları stratejilerden “Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek” ($p = 0,013$), “Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek” ($p = 0,009$) ve “İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak” ($p = 0,009$) maddelerinde farklılık gözlenmiştir. Buna göre daha önce staj yapmış genel müdürler bu üç stratejiyi, staj yapmamış olanlara göre daha fazla kullanmıştır.

Tablo 20: Staj Yapmış Olma Durumuna Göre Fark				
	Staj Yapmış Olma Durumu	N	Ortalama	Toplam
Bir danışman-akıl hocası (mentor) edinmek	Evet	54	35,51	1917,50
	Hayır	11	20,68	227,50
	Toplam	65		
Sunum ve konuşma tarzına dikkat etmek suretiyle kişisel imajına özen göstermek	Evet	54	35,44	1914,00
	Hayır	11	21,00	231,00
	Toplam	65		
İşletmedeki fırsatlardan haberdar olmak	Evet	52	33,88	1762,00
	Hayır	10	19,10	191,00
	Toplam	62		

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç

Bu çalışma kapsamında anket uygulanan 74 genel müdürün çoğunluğu lisans ve üzeri eğitim derecesine sahip (64 kişi), çeşitli yabancı diller bilen, bir kısmı yabancı uyruklu (%28,4), çoğunluğu turizm-otelcilik alanında eğitim görmüş (%83,8), yaş ortalamaları 45,7, yurtdışı eğitim deneyimine sahip (%32,4), otelcilik sektöründe uzun yıllar deneyime sahip (ortalama 22,68 yıl), genel müdür olarak ortalama 8,8 yıldır ve halen çalışmakta oldukları otellerde ise ortalama 4,95 yıldır görev yapmakta olan, otelcilik sektörüne genç yaşlarda başlamış (ortalama 21,68 yaş), 2 den fazla (ortalama 2,12) otele genel müdürlük yapmış, tüm kariyerleri boyunca 5-6 otelde (ortalama 5,73) çalışmış ve genel müdürlüğe ortalama 15,18 yılda yükselmiş profesyonellerdir. Genel müdürlerin görev yaptıkları otel işletmelerinin çoğu 5 yıldızlı (46 adet) olmakla beraber oda sayısı, yönetim sistemi ve yerel zincir, uluslar arası zincir ya da bağımsız otel olma açılarından çeşitlilik göstermektedir. Genel müdürlerin kariyer yolları incelendiğinde, birçok genel müdürün sektöre genç yaşta ve garson ya da resepsiyonist gibi alt kademe (organizasyondaki hiyerarşi açısından) işlerden girdikleri, ağırlıklı olarak önbüro, satış – pazarlama ve yiyecek – içecek departmanlarında görev yaptıkları, daha çok aynı işletmede yükseldikleri ve terfi ve iş değiştirmelerinde daha çok işletmelerin

onlara teklif götürdüğü görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, Arnaldo'nun (1981), Nebel ve diğer.'in (1995), Ladkin ve Riley'in (1996), Ladkin'in (2002), Harper ve diğer.'in (2005) ve Bayram'ın (2011) yaptığı araştırmalarla erkek genel müdürlerin çoğunlukta olması açısından benzerlik göstermektedir. Ayrıca, Nebel ve diğer.'in (1995) ve Ladkin'in (2002) dikkat çektiği önbüro ve yiyecek – içecek departmanları bu araştırmada da genel müdürlüğe yükselmeye rol oynuyor görünmektedir. Ladkin ve Riley'in (1996) çalışmasındaki gibi bu çalışmadaki genel müdürler de daha çok aynı işletmede yükselmişlerdir. Buradan hareketle, kariyerinde otel genel müdürlüğü hedefleyen kişilere aynı işletmeye sadık kalmaları tavsiye edilebilir. Genel müdürlerin yaşları açısından Arnaldo'nun (1981) yaptığı nispeten eski tarihli araştırma hariç fazla bir fark gözlenmemiştir. Bu fark, araştırmanın yapıldığı yerden çok zamandan kaynaklanıyor olabilir. Genel müdürlerin yaşları ve iş tecrübeleri göz önüne alındığında, tecrübenin genel müdürlük için önemli olduğu hem bu tez çalışmasında hem de daha önce bahsedilen geçmiş araştırmaların çoğunda gözlemlenmiştir. Harper ve diğer.'in (2005) çalışmasında, genel müdür kariyerlerinde teknik becerilerden ziyade yönetim becerilerinin öne çıktığı çıkarımına varılırken, Nebel ve diğer.'in (1995) ve Ladkin'in (2002) yaptığı araştırmalar bazı otelcilik departmanlarına vurgu yaptığından bu yönde değildir. Ancak, bu konuda detaylı yorum yapmak için genel müdürlerin aldığı turizm-otelcilik eğitiminin niteliği ve iş tecrübelerinin niteliği hakkında da bilgiye ihtiyaç vardır. Bu çalışmadaki genel müdürlerin sektör tecrübelerine ve branş eğitimlerine bakarak şu söylenebilir ki teknik bilgi önemini kaybetmemiştir. Buna ilaveten, Harper ve diğer.'in (2005) çalışmasında da fonksiyonel yönetim becerisi olarak önemi vurgulanan satış ve pazarlama bu çalışmada da önemini genel müdürlerin kariyer geçmişlerinde belli etmektedir.

İçten denetimli olmak, imajına özen göstermek ve iletişim becerilerini her zaman geliştirmeye çalışmak stratejileri Akrivos ve diğer.'in (2007) çalışmasıyla aynı yönde yani çok kullanılan stratejiler olarak belirlendiyse de her zaman kariyerini ön planda tutmak stratejisi de bu çalışmada Akrivos ve diğer.'in (2007) aksine sık kullanılan stratejiler arasındadır. Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalışmak ve sektördeki aile tanıdıklarını kullanmak stratejilerinin ise nadiren kullanıldığı tespit edilmiştir. Otel genel müdürlerinin kullandığı stratejilerden bir kısmı, bazı değişkenlere göre farklılık gösterse de bu konuda detaylı sonuçlara ulaşmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Otel genel müdürleri, bu ve geçmiş çalışmalarda belli ortak özelliklere sahip olsa da yapılan her bir araştırmanın kendi içinde bile gerek eğitim düzeyi, yaş ve benzeri açılardan gerekse kariyer geçmişleri açısından çok çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu nedenle, yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlar her ne kadar genellenemezse de bazı ipuçları verme açısından değerlidir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerde görev yapan genel müdürler, alanlarında tecrübeli, eğitilmiş, kariyerlerini ve kişisel gelişimlerini ön planda tutup daha çok aynı işletmede çalışıp yükselmiş kişilerdir.

Öneriler

Çalışma, amaçlandığı gibi otel genel müdürlerinin kariyer yolları ve stratejilerini analiz ederek böyle bir kariyer hedefi olan bireylere ya da bu bireyleri yetiştiren eğitim kurumlarına bazı ipuçları sağlamaktadır. Otel genel müdürü olmak isteyen bireyler, öncelikle eğitimlerine özen göstermeli, turizm-otelcilik alanında eğitim almalı ve başta İngilizce olmak üzere yabancı öğrenmeliler. Ayrıca, çalışılan işletmeye sadık kalmak da sektörde yükselme şanslarını artıracaktır. Eğitimlerini

daha da artırmak ya da tamamlamak için kurslardan ya da işletmedeki eğitim fırsatlarından da yararlanmak, otel genel müdürü olmak isteyen bireylerin kariyerlerinde fayda sağlayabilir. İletişim konusunda bilgili ve becerikli olmak da üzerinde durulması gereken bir diğer husustur. Ancak genel müdürlerin birçoğu sektöre alt kademe işlerden başlayıp genel müdürlüğe belli bir tecrübeden sonra ulaştıkları için bu pozisyonu hedefleyen bireylerin terfiler konusunda sabırlı olması tavsiye edilebilir. Uygun kariyer stratejilerinin seçimi konusunda ise kişinin hem kendi özelliklerini hem de dış koşulları değerlendirerek karar vermesi yerinde olacaktır.

Turizm – otelcilik eğitimi veren kurumlar, yetiştirdikleri öğrencilerin otelcilik kariyerlerinde başarılı olmasını sağlamak için ders programlarını öyle tasarlamalıdır ki yönetim konularını ihmal etmeden öğrencilerine otelcilikle ilgili teknik bilgi ve becerileri kazandırabilsinler. Yabancı dil eğitimi de bu kurumların eğitim programlarında yoğun bir şekilde yer almalıdır. Sektördeki genel müdürler her ne kadar bazı ortak özellikler gösterse de gerek kariyer yolları gerek kullandıkları kariyer stratejileri açısından farklılıklara hatta zıtlıklara da sahip olabilirler. Bu yüzden, eğitim kurumları, öğrencilerini kariyer konusunda bilinçlendirmek için hem kariyer konusundaki uzmanların hem de sektördeki üst düzey yöneticilerin, öğrencilerine ders, seminer ve benzeri eğitimler vermesini sağlayabilirler.

Otel işletmeleri, otel genel müdürleri üzerine yapılan araştırmalardan ve eğer yeterince büyük işletmeler ise kendi veritabanlarından yararlanarak, genel müdür profillerine benzerlik gösteren çalışanlarına kariyerlerinde ilerlemeleri için özel destekler verebilirler. Özellikle eğitim olanaklarını artırarak çalışanlarının kariyerlerinde ilerleme olanaklarını artırabilirler. Diğer yandan, genel müdürlük gibi üst düzey pozisyonların sayısının sınırlı olacağı göz önüne alınırsa, yetişmiş personel

için işletmeler arasında personel transferini teşvik edici sistemler geliştirilebilir. Elbette, rekabetin koşulları da göz önüne alınarak bu tip ortaklıkların kurulup kurulmaması ya da kurulacaksa hangi şartlarda kurulacağı, söz konusu işletmelerin vizyonuna, politikasına ve prensiplerine bağlıdır. Ancak kariyer konusunun daha geniş tanımı yani kariyerin kişilerin iş yaşamını ve ötesini kapsadığı düşüncesi gibi postmodern yaklaşımların da göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin zamanla bu konuda daha çağdaş davranarak hem bireyin hem de işletmenin menfaatine sistemler geliştirmeleri beklenebilir. Son olarak, otel genel müdürlerinin birbirlerine göre büyük farklılıkları olabildiği de göz önüne alındığında, otel işletmelerinin potansiyel genel müdür seçiminde personele karşı önyargılı davranmaması yerinde olacaktır. Sözelimi, sektördeki genel müdürler çoğunlukla üniversite mezunu da olsa genel müdürlüğü ilkökul mezunu olup başarıyla yürütenler olduğu göz önüne alınarak, eğitim seviyesi düşük kişilerin genel müdür olamayacağı yargısına varılmamalı diğer koşullar da hesaba katılmalıdır. Ancak en sağlıklısı, kişinin özelliklerini, eğitimini, tecrübesini ve diğer tüm koşulları hesaba katarak karar vermek olacaktır.

İleride bu konuda yapılacak araştırmalar kariyer ve ilgili konulara daha fazla ışık tutacaktır. Bu çalışmada elde edilen bazı veriler, kişilerin yetiştiği kültürün kariyer stratejilerini etkileyebileceği ipucunu vermektedir. Bu yüzden kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmalar faydalı olabilir. Ayrıca, kişilerin mevcut ve geçmişte görev yaptıkları işletmeler hakkında detaylı veri toplama imkânına sahip araştırmacılar tarafından bu konuda çok spesifik bulgulara ulaşabilecek araştırmalar yapılabilir. Son olarak, benzer kariyer çalışmalarını topyekûn değerlendirebilecek metaanalitik çalışmalar yapılması literatüre önemli katkılar yapabilir.

KAYNAKÇA

- Akoğlan Kozak, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. (3. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık
- Akrivos, C., Ladkin, A. and Reklitis, P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (2), 107-119.
- Aparna Mitra, (2003). Breaking the glass ceiling: African-American women in management positions. *Equal Opportunities International*, 22 (2), 67-79.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. baskı) İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7. Baskı) İstanbul: Sakarya Yayıncılık
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 8 (15), 111-137
- Arnaldo, M.J. (1981). Hotel general managers: a profile. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22 (3), 53-56.
- Bayram, M. (2011). Otel işletmelerinin genel müdür profillerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (1), 35-48.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Cotter, D. A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, December, No. 80 (2), ss. 655-681.

- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.) New Jersey: Prentice-Hall
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. (9th ed.) New Jersey: Prentice-Hall
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Garavan, T.N., O'Brien, F. and O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: A comparative study. *Personnel Review*, 35 (3), 252-280.
- Gould, S. and Penley, L.E. (1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Güzel, T. (2005). Eğitim ve Gelişme. İçinde Demir, C. (Ed), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. (ss. 99-128). Ankara: Nobel Yayım Dağıtım
- Harper, S., Brown, C. and Irvine, W. (2005). Qualifications: a fast track to hotel general manager?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 51-64.
- Ivancevich, J.M. (2003). *Human Resource Management* (9th ed.) Singapore: McGraw-Hill
- İbicioğlu, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Perspektif*. (2.Baskı) Ankara: Alter Yayıncılık Reklamcılık Ltd. Şti.

- Jayawerdana, C. (2000). International Hotel Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (1), 67-69.
- Jerris, L.A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality* New Jersey: Prentice-Hall
- Karadal, H. (2008). Günümüz Örgütlerinde Kariyer Geliştirme. İçinde Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (Ed), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım* (ss. 259-289). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (22. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Kattara, H. (2005). "Career Challenges For Female Managers in Egyptian Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 17 (3), ss. 238–251.
- Kim, S. S., Chun, H., and 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, Sports & Tourism Education*, 8 (2), 97-116.
- Koyuncu, M. ve Yılmaz, İ. (2002). Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 56-62.
- Knutson, B. J. ve Schmidgall, R.S. (1999). "Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (6), ss. 64–75.
- Ladkin, A. and 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.

- Ladkin, A. (2002). Career analysis a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*. 22 (2002), 379-388.
- Ladkin, A. and Juwaheer, T.D. (2000). The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2), 119-125.
- Li, L. ve Leung, R.W. (2001). “Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 13 (4), ss. 189–196.
- Li, L., Tse, E., & Xie, L. (2007). Hotel general manager profile in China: A case of Guangdong Province. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 263-274.
- Nebel III, E.C., Braunlich, C.G. and Zhang, Y. (1994). Career Paths in American Luxury Hotels: Hotel Food and Beverage Directors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.6(6), 3-9.
- Nebel III, E.C. , Lee, J. and Vidakovic, B. (1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 245-260.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. (2. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Scottish Qualification Authority (2012). About HN Qualifications. www.sqa.org.uk
15 Ocak 2012’de erişilmiştir, <http://www.sqa.org.uk/sqa/168.2432.html>

- Seymen, O.A. ve Bolat, T. (2010). Bireysel Kariyerin Planlanması. İçinde
Timurcanday Özmen, Ö.N. ve Topaloğlu, C. (Ed), *Çalışma Yaşamında
Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar* (1. Baskı,
ss. 373-398). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management* (2nd ed.) Michigan:
Educational Institute of the American Hotel and Motel Association
- Woods, R.H., Rutherford, D.G. Schmidgall, R. and Sciarini, M. (1998). Hotel
general managers: Focused on the core business. *Cornell Hotel and
Restaurant Administration Quarterly*. 1998 (December), 38-44.
- Woods, R. H.ve Viehland, D. (2000), “Women in Hotel Management”, *Cornell
Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No. 41(5), ss. 51–54.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2011, 31
Aralık). Turizm İşletmesi Belgeli Turizm Tesis Bilgileri.
<http://yigm.kulturturizm.gov.tr> 14 Eylül 2012’de indirilmiştir,
[http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,11678/31122011---turizm-isletmesi-
belgeli-turizm-tesisleri-bi-.html](http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,11678/31122011---turizm-isletmesi-belgeli-turizm-tesisleri-bi-.html).
- Tahiroğlu, F. (Ed.) (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat
Yayımları
- Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (2013). İstanbul Turizm
İstatistikleri.<http://www.turob.com/istatistikler.aspx> 15 Aralık 2013 tarihinde
indirilmiştir.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

EK 1: ANKET

Sayın Yönetici,

Bu anket, 4 ve 5 yıldızlı otel Genel Müdürlerinin kariyer yollarını ve kariyer stratejilerini tespit etmeyi amaçlayan bilimsel bir çalışmada siz değerli Genel Müdürler'den bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Soruları samimiyetle cevaplamanız araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından son derece önemlidir. İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Onur Şevket Yıldız
Nevşehir Üniversitesi, Turizm Fakültesi

A. Kariyer Stratejileri ile İlgili Bilgiler					
Aşağıda bazı kariyer stratejileri/taktikleri verilmiştir. Kariyerinizde yükselirken, siz bu stratejilerden hangilerini ne sıklıkta kullandınız?					
	Hıç bir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Her Zaman
1. Her zaman daha fazla maaş veren yerde çalıştım					
2. Her zaman kariyerimi ön planda tuttum					
3. İşletme eğitim programlarındaki olanakları her zaman değerlendirdim					
4. İletişim becerilerimi her zaman geliştirmeye çalıştım					
5. Kariyerimi desteklemek için mesleki ve sosyal birliklere üye oldum					
6. Öğrenmek için parasal fedakârlıklar yapmaya hazır oldum					
7. Mesleğimi işten ziyade eğlence olarak gördüm					
8. Eğitim düzeyimi artırmak ve becerilerimi geliştirmek için ders almaya/kurslara gitmeye devam ettim					
9. Bir danışman-akıl hocası (mentor) edindim					
10. Uzun vadeli net kariyer hedefleri koydum					
11. Kendi kişisel amaçlarımla çatışsa bile her zaman üstlerimin kişisel hedeflerine ulaşmasına yardım ettim					
12. İşten denetimli oldum					
13. Dıştan denetimli oldum					
14. Şevkle hareket ettim/çalıştım					
15. Otel sahipleri ve tur operatörleri ile iyi kişilerarası ilişkiler kurdum					
16. Esnek oldum ve her tür değişikliğe kolay uyum sağladım					
17. Örgütün hedefleri ile kendi hedeflerimi özdeşleştirdim					
18. Mesleki becerilerimi güncel tuttum					
19. Sunum ve konuşma tarzıma dikkat etmek suretiyle kişisel imajıma özen gösterdim					
20. Yer değiştirmeye hazırlıklı oldum					
21. İşletmedeki fırsatlardan haberdar oldum					
22. Faydası dokunabilecek tanıdıkların kaydını tuttum					
23. Yabancı dil öğrendim					
24. Performansımın stresten ve diğer olumsuz etmenlerden etkilenmesine izin vermedim					
25. Terfi imkânlarından bahsedilmesini beklemeden harekete geçtim					
26. İş ilanlarını düzenli takip ettim					
27. CV min sürekli dolaşmasını sağladım					
28. İşimi iyi yaparsam terfi alacağım konusunda işverenime güvendim					
29. İnsanlar üzerinde etkili olabilmek için güç elde etmeye çalıştım					
30. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin ne dediğine aldırmadan, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalıştım					
31. Müzakere becerilerimi geliştirmeye çalıştım					
32. Kariyerime bir girişimci gözüyle baktım					
33. Sektörde kendimi destekleyecek bağlantıları/tanıdıkları kullandım					
34. Sektördeki aile tanıdıklarımı kullandım					

Arka sayfaya geçiniz

B. Demografik Bilgiler

1. Yaşınız:.....	2. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
3. Uyruğunuz a) T.C. b) Diğer	4. Medeni Haliniz: a) Evli b) Bekâr
5. Eğitim Düzeyiniz: a) Lisansüstü b) Lisans c) Önlisans d) Lise e) İlköğretim	6. Eğitim Branşınız: a) Turizm/Otelcilik b) Diğer(belirtiniz):
7. Yurtdışında eğitim gördünüz mü? a) Evet b) Hayır	8. Turizm/Otelcilik alanında yurt dışında eğitim gördünüz mü? a) Evet b) Hayır
9. Bildiğiniz yabancı diller (Yoksa boş bırakınız) a) İngilizce b) Almanca c) Fransızca d) Rusça e) Diğer (belirtiniz):	

C. Şu an Genel Müdürü Olduğunuz Otel İşletmesi ile İlgili Bilgiler

1. Şu an Genel Müdürlüğünü yaptığım işletme a) yerel zincire ait bir otel b) uluslararası zincire ait bir otel c) bağımsız bir otel	2. Yıldız Sayısı: a) 5 b) 4
3. Oda sayısı:	4. Yatak Sayısı:
5. ADR (Ortalama günlük oda fiyatı): TL (Son yılın ortalamasını yazınız)	6. Oteliniz ne şekilde yönetiliyor? a) Franchising Sistemiyle b) Yönetim Sözleşmesi ile c) Bağımsız olarak

D. Kariyer Geçmişiniz/Yollarınız ile İlgili Bilgiler

1. Toplam çalışma tecrübeniz (yıl).....	2. Otelcilik sektöründe çalışma tecrübeniz (yıl).....																
3. Genel Müdür olarak toplam çalışma tecrübeniz (yıl).....	4. Bu otelde genel müdür olarak çalışma tecrübeniz (yıl).....																
5. Otelcilik sektöründe çalışmaya kaç yaşınızda başladınız?.....	6. Genel Müdürlük pozisyonuna ilk kaç yaşınızda geldiniz?.....																
7. Kaç otele genel müdürlük yaptınız?.....	8. Şimdiye kadar/ Tüm kariyeriniz boyunca toplam kaç otelde çalıştınız?.....																
9. Genel müdür olmadan önce Türkiye'den başka bir ülkede çalıştınız mı? a) Evet b) Hayır																	
10. Türkiye'den başka bir ülkede Genel Müdür olarak çalıştınız mı? a) Evet b) Hayır																	
11. Turizm sektöründeki ilk işiniz ne idi/ Sektörde çalışmaya başladığınız pozisyon:.....																	
12. Genel Müdür olmadan önce en son çalıştığınız departman? a) GM Yardımcılığı b) Önbüro c) Yiyecek-İçecek d) Satış ve Pazarlama e) Kat Hizmetleri f) Diğer (belirtiniz):	13. Genel Müdür olmadan önce en son çalıştığınız pozisyon/ünvanınız ? a) GM Yardımcısı b) Önbüro Müdürü c) Yiyecek-İçecek Müdürü d) Satış ve Pazarlama Müdürü e) Kat Hizmetleri Müdürü f) Diğer (belirtiniz):																
14. Genel Müdür olmadan önceki son 7 işinizi/ünvanınızı yazınız (en yeniden eskiye doğru) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	15. Daha önce hangi departmanlarda ne kadar süre çalıştınız? <table border="1"><thead><tr><th>Departman</th><th>Süre (Yıl)</th></tr></thead><tbody><tr><td>a) Önbüro</td><td>.....</td></tr><tr><td>b) Yiyecek İçecek</td><td>.....</td></tr><tr><td>c) Kat Hizmetleri</td><td>.....</td></tr><tr><td>d) İnsan Kaynakları</td><td>.....</td></tr><tr><td>e) Satış ve Pazarlama</td><td>.....</td></tr><tr><td>f) Muhasebe/Finans</td><td>.....</td></tr><tr><td>g) Diğer (belirtiniz):</td><td>.....</td></tr></tbody></table>	Departman	Süre (Yıl)	a) Önbüro	b) Yiyecek İçecek	c) Kat Hizmetleri	d) İnsan Kaynakları	e) Satış ve Pazarlama	f) Muhasebe/Finans	g) Diğer (belirtiniz):
Departman	Süre (Yıl)																
a) Önbüro																
b) Yiyecek İçecek																
c) Kat Hizmetleri																
d) İnsan Kaynakları																
e) Satış ve Pazarlama																
f) Muhasebe/Finans																
g) Diğer (belirtiniz):																
16. Otelcilik sektöründe staj yaptınız mı? a) Evet b) Hayır	17. Cevabınız evet ise süre ve staj yaptığınız departmanı belirtiniz: <input type="checkbox"/> Süre: (toplam staj süreniz) <input type="checkbox"/> Departman (birden fazla seçeneğe işaretlenebilir) a) Önbüro b) Yiyecek-İçecek c) Satış ve Pazarlama d) Kat Hizmetleri e) Diğer (belirtiniz):																
18. Kariyerimde a) daha çok aynı işletmede yükseldim. b) daha çok işletmeler arası geçiş yaparak yükseldim.	19. İş değiştirmelerimde ve terfilerimde a) teklif çoğunlukla işletmelerden geldi b) çoğunlukla ben talep ettim (başvurdum)																

Ekleme istedikleriniz:

.....
.....
.....

Anket Bitti, Teşekkür ederiz

Dear Manager,

This survey was developed to gather data on career paths and strategies of the 4 and 5-star hotel General Managers, and is a part of academic thesis.

The information you provided will not be disclosed specifically, and it will be used only for academic purposes. It is very important for accurate results of the study that you reply every question accurately

Onur Şevket Yıldız, Research Assistant
Nevşehir University, Faculty of Tourism

A. Information on Career Strategies					
Some possible career strategies are listed below. While advancing in your career, how often and which strategy did you use?					
	Never	Rarely	Sometimes	Very Frequently	Always
1. I have always gone for the higher salary					
2. I have always put my career first					
3. I've always taken opportunities offered by company training schemes					
4. I've always tried to improve my communication skills and abilities					
5. I've become member of professional and other social unions to support my career					
6. I have been prepared to make financial sacrifices to learn					
7. I have considered my job mainly as recreation and less as labour					
8. I have continued to take courses and improve my education and skills					
9. I have had a mentor					
10. I have had clear long-term career goals					
11. I have helped my superiors to achieve their personal objectives even though not the same with my personal objectives					
12. I have had internal locus of control					
13. I have had external locus of control					
14. I have acted with enthusiasm and smile					
15. I have aimed to establish good interpersonal relations with hotel owners and tour operators					
16. I have been flexible and able to adapt to any changes					
17. I have identified my personal goals with those of the organization					
18. I have kept my professional skills up to date					
19. I have paid attention to my personal image by caring about my presentation and speech					
20. I have been prepared to relocate					
21. I have kept informed of the opportunities in the company					
22. I have kept up a record of useful contacts					
23. I have learned a foreign language					
24. I haven't let my performance to be influenced from stress or other negative environmental factors					
25. I haven't waited to be told about promotions prospects					
26. I have regularly scanned job adverts					
27. I have regularly made my circulated					
28. I have trusted my employer that if I do a good job I will get promoted					
29. I have tried to acquire power and to be able to influence other people					
30. I have tried to do my best as an employee without paying attention to the comments of my colleagues and superiors					
31. I have tried to improve my negotiation skills					
32. I have used an entrepreneurial point of view of my career					
33. I have used contacts in the industry to get on					
34. I have used my family contacts in the industry					

Please go on to the nex page

B. Demographics																	
1. Age:.....	2. Gender: a) Female b) Male																
3. Country of Citizenship a) Turkey b) Other	4. Marital Status: a) Married b) Single																
5. Educational Level: a) Postgraduate b) Bachelor's c) Associate d) High School e) Primary School	6. Field of Education: a) Tourism/Hotel b) Other(please state):																
7. Your Native Language: a) English b) German c) French d) Russian e) Other (please specify):	8. Foreign Languages You Can Speak (If none, leave blank) a) English b) German c) French d) Russian e) Other (please specify):																
C. Information on the hotel that you manage currently																	
1. The hotel that I currently manage is a) a hotel that belongs to a national chain b) a hotel that belongs to an international chain c) an independent hotel	2. Your hotel is: a) 5-star b) 4-star																
3. Number of Rooms:	4. Number of Beds:																
5. ADR (Average Daily Rate): TL (The last year's average)	6. The management system of your hotel is a) Franchising b) Management Contract c) Independent																
D. Information on your career path																	
1. Total working experience (in years).....	2. Working experience in hotel business(in years).....																
3. Total working experience as a GM (in years).....	4. Working experience as a GM in this hotel (in years).....																
5. In what age did you begin to work in hotel industry?.....	6. In what age did you become a GM?.....																
7. In how many hotels did you work as a GM (including the present one) ?.....	8. How many hotels did you work for during your whole working life ?.....																
9. Did you work in any other country than Turkey before you were attained as a GM? a) Yes b) No																	
10. Did you work as a GM in any other country than Turkey? a) Yes b) No																	
11. What was your first position/job in hotel industry:.....																	
12. The last department you work before you were attained as a GM? a) Assistant GM b) Front Office c) F&B d) Sales and Marketing e) Housekeeping f) Other (please specify):	13. The last position/title of yours before you were attained as a GM? a) Assistant GM b) Front Office Manager c) F&B Manager d) Sales and Marketing Manager e) Housekeeping Manager f) Other (please specify):																
14. Please specify the last 7 positions/jobs of yours before you were attained as a GM (1. is the most present) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	15. How long have you worked in the following departments? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Department</th> <th>Duration(Years)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>a) Front Office</td><td>.....</td></tr> <tr><td>b) F&B</td><td>.....</td></tr> <tr><td>c) Housekeeping</td><td>.....</td></tr> <tr><td>d) Human Resources</td><td>.....</td></tr> <tr><td>e) Sales and Marketing</td><td>.....</td></tr> <tr><td>f) Accounting/Finance</td><td>.....</td></tr> <tr><td>g) Other (please specify).....</td><td>.....</td></tr> </tbody> </table>	Department	Duration(Years)	a) Front Office	b) F&B	c) Housekeeping	d) Human Resources	e) Sales and Marketing	f) Accounting/Finance	g) Other (please specify).....
Department	Duration(Years)																
a) Front Office																
b) F&B																
c) Housekeeping																
d) Human Resources																
e) Sales and Marketing																
f) Accounting/Finance																
g) Other (please specify).....																
16. Have you ever worked as a(n) intern/trainee? a) Yes b) No	17. If yes, please specify the department and duration ÿ Duration: (total internship duration in months) ÿ Department (multiple answers possible) a) Front Office b) F&B c) Sales and Marketing d) Housekeeping e) Other (please specify):																
18. In my career a) I mostly worked for the same company. b) I mostly got higher positions by being transferred to other	19. In my job changes and promotions a) Mostly the companies made the offer b) Mostly I initiated the process/I applied																

Any comments you may wish to add:
.....
.....
.....

Thank you for your participation in the survey

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Onur Şevket YILDIZ

Doğum Yılı ve Yeri: 1981, Ankara

İletişim: osyildiz@nevsehir.edu.tr

Eğitim Durumu

Lisans: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O. Turizm ve Otel İşletmeciliği

MBA: HTMi Hotel and Tourism Management Institute, İsviçre; MBA in Hospitality Management

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Almanca