Bu Proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This Project is funded by the European Union

ALTSO-VOC TEST MERKEZİ

Alanya Bölgesi Konaklama Sektörü İhtiyaç Analizi Raporu

Hazırlayanlar:

Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN
Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

ALANYA 2011

Bu Rapor Avrupa Birliği Desteği İle Oluşturulmuştur. Bu Raporun İçeriklerinin Sorumluluğu Yalnızca Alanya Ticaret ve Sanayi Odası'na Aittir ve Hiçbir Şekilde Avrupa Birliği'nin Görüşlerini Yansıtmamaktadır

Alanya Bölgesi Konaklama Sektörü İhtiyaç Analizi Raporu

Hazırlayanlar:

Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN
Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

ALANYA 2011

Bu Rapor Avrupa Birliği Desteği İle Oluşturulmuştur. Bu Raporun İçeriklerinin Sorumluluğu Yalnızca Alanya Ticaret ve Sanayi Odası'na Aittir ve Hiçbir Şekilde Avrupa Birliği'nin Görüşlerini Yansıtmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ 3

ÖNSÖZ 6

GİRİŞ 7

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 8

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 8

2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 8

2.2. Anketin Geliştirilmesi 8

2.3. Verilerinin Toplanması ve Analizi 9

3.ARAŞTIRMA BULGULARI 9

3.1. Konaklama İşletmelerinin Profili 9

3.1.1. İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler 9

3.1.2. İşletmelerde Ağırlanan Turistlerin Ülkelere Göre Dağılımı 13

3.1.3. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Durumları 16

3.1.4. İşletmelerin Nitelikli Personel Temininde karşılaştığı Güçlükler 20

3.2. Konaklama İşletmeleri Genel Müdürlerinin Profili 23

3.3. Konaklama İşletmeleri Departman Müdürlerinin Profili 29

3.4. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Nitelikleri ve Bilgi-Beceri Düzeyleri 40

3.4.1. Çalışanların Mesleki Bilgi ve Becerileri 40

3.4.2. Çalışanların İş Disiplini 46

3.4.3. Çalışanların İletişim Bilgi ve Becerileri 48

3.4.4. Çalışanların Kişisel Bakım ve Mesleki Gelişimleri 54

3.4.5. Çalışanların Müşterileri İle İlişkileri 57

3.4.6. Çalışanların Kişisel Özellikleri 58

3.4.7. Çalışanların Kurumsal Bilgi Düzeyleri 64

3.4.8. Çalışanların Planlı Çalışma ve Uyum Sağlama Becerileri 66

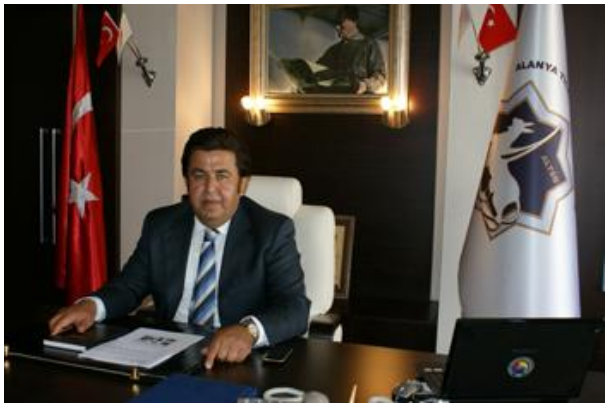
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 71

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı 9
Tablo 2. İşletmelerin Faaliyet Süreleri 10
Tablo 3. Tesislerin Yapısı ve Faaliyet Türü 10
Tablo 4. Tesislerin Yapısına Göre Faaliyet Türleri 10
Tablo 5. Tesislerin Türüne Göre Faaliyet Durumları 11
Tablo 6. İşletmelerin Oda ve Yatak Sayıları 11
Tablo 7. Tesis Türlerine Göre Çalışan Sayıları 12
Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Türüne Göre Personel Devir Oranı 12
Tablo 9. İşletmelerde Uygulanan Pansiyon Türleri 12
Tablo 10. Tesis Türlerine Göre Uygulanan Pansiyon Sistemi 13
Tablo 11. Turistlerin Ülkelere ve Konakladıkları Tesis Türlerine Göre Dağılımı 13
Tablo 12. İşletme Türlerine Göre Dış Kaynak Hizmeti Alma Durumu 16
Tablo 13. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Dış Kaynak Hizmeti Alma Durumu 16
Tablo 14. İşletme Türlerine Göre Yararlanılan Dış Kaynak Hizmetleri 17
Tablo 15. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Yararlanılan Dış Kaynak Hizmetleri 18
Tablo 16. İşletme Türlerine Göre Dış Kaynak Kullanma Nedenleri 19
Tablo 17. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Dış Kaynak Kullanma Nedenleri 19
Tablo 18. İşletme Türleri ve Departmanlara Göre Nitelikli Personel Teminindeki Zorluk Derecesi 20
Tablo 19. İşletme Türlerine Göre Personel Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar 21
Tablo 20. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Personel Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar 22
Tablo 21. Genel Müdürlerin Cinsiyet ve Medeni Durumları 23
Tablo 22. Genel Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Medeni Durumları 23
Tablo 23. Genel Müdürlerin Cinsiyet Durumlarının Tesis Türlerine Göre Dağılımı 24
Tablo 24. Genel Müdürlerin Yaşlarına Göre Dağılımı 24
Tablo 25. Genel Müdürlerin Cinsiyet Durumlarının Yaşa Göre Dağılımı 25
Tablo 26. Genel Müdürlerin Eğitim Durumları 25
Tablo 27. Genel Müdürlerin Eğitim Düzeylerinin Tesis Türlerine Göre Dağılımı 25
Tablo 28. Genel Müdürlerin Mezun Olduğu Liselerin Türleri 26
Tablo 29. Genel Müdürlerin Üniversitede Okuduğu Bölümler 26
Tablo 30. Genel Müdürlerin Bildiği Yabancı Diller 27
Tablo 31. Genel Müdürlerin Bildiği Yabancı Dil Türlerinin Dil Seviyelerine Göre Dağılımı 27
Tablo 32. Genel Müdürlerin Mesleki Deneyim Süreleri 28
Tablo 33. Genel Müdürlerin Yöneticilik Tecrübesi 28
Tablo 34. Genel Müdürlerin Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi 28
Tablo 35. Genel Müdürlerin Mesleki Deneyimi, Yöneticilik Tecrübesi ve Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Medeni Durumları Arasındaki İlişki 29
Tablo 36. Genel Müdürlük Öncesi En Fazla Çalışılan Departman 29
Tablo 37. Departman Müdürlerinin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 30
Tablo 38. Departman Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Medeni Durumları 30

Tablo 39. Departman Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarının Yöneticiliğini Yaptığı Departmanlara Göre Dağılımı 30
Tablo 40. Departman Müdürlerinin Yaş Durumlarının Yöneticiliğini Yaptığı Departmanlara Göre Dağılımı 31
Tablo 41. Departman Müdürlerinin Eğitim Düzeylerinin Yöneticiliğini Yaptığı Departmanlara Göre Dağılımı 32
Tablo 42. Departman Müdürlerinin Mezun Olduğu Liselerin Türleri 33
Tablo 43. Departman Müdürlerinin Üniversitede Okuduğu Bölümler 33
Tablo 44. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre İngilizce Seviyeleri 34
Tablo 45. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Almanca Seviyeleri 35
Tablo 46. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Rusça Seviyeleri 36
Tablo 47. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Fransızca Seviyeleri 36
Tablo 48. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Bilinen Yabancı Dil Düzeyi 37
Tablo 49. Departman Müdürlerinin Mesleki Deneyim Süresinin Cinsiyete Göre Dağılımı 38
Tablo 50. Mesleki Deneyim Süresinin Cinsiyet ve Görev Yapılan Departmanlara Göre Dağılımı 38
Tablo 51. Departman Müdürlerinin Yöneticilik Süresinin Cinsiyete Göre Dağılımı 39
Tablo 52. Departman Müdürlerinin Yöneticilik Süresinin Cinsiyet ve Görev Yapılan Departmanlara Göre Dağılımı 39
Tablo 53. Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresinin Cinsiyete Göre Dağılımı 40
Tablo 54. Çalışanların Mesleki Araç&Gereç Malzeme Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 40
Tablo 55. Çalışanların Mesleki Araç ve Gereçleri Kullanabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 41
Tablo 56. Çalışanların Genel Turizm Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 41
Tablo 57. Çalışanların Otelcilik Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 42
Tablo 58. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenlik Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 42
Tablo 59. Çalışanların Mesleki Terim Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 43
Tablo 60. Çalışanların Yabancı Dil Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 43
Tablo 61. Çalışanların İşiyle İlgili Bilgisayar Programlarını Kullanabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 44
Tablo 62. Çalışanların Görevinin Gerektirdiği Teknik ve Yöntemlere İlişkin Bilgi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 45
Tablo 63. Çalışanların Tüketici Davranışı Bilgisinin Departmanlara Göre Dağılımı 45
Tablo 64. Çalışanların Farklı Kültür ve Ülkeler Hakkında Bilgi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 46
Tablo 65. Çalışanların İş Yeri Kurallarına Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 46
Tablo 66. Çalışanların Mesai Saatlerine Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 47
Tablo 67. Çalışanların Hijyen ve Sağlık Kurallarına Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 47
Tablo 68. Çalışanların Mesleki Ahlak Kurallarına Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 48
Tablo 69. Çalışanların Müşterilerle Rahat ve Kolay İletişim Kurabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 49
Tablo 70. Çalışanların Kendini Doğru İfade Edebilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 49
Tablo 71. Çalışanların Sorun Çözme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 50
Tablo 72. Çalışanların İkna Kabiliyetinin Departmanlara Göre Dağılımı 50
Tablo 73. Çalışanların Empati Yeteneğinin Departmanlara Göre Dağılımı 51
Tablo 74. Çalışanların Vücut Dili ve İletişim Yeteneğinin Departmanlara Göre Dağılımı 51
Tablo 75. Çalışanların Telefonda İletişim Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 52
Tablo 76. Çalışanların Yazılı İletişim Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 52

Tablo 77. Çalışanların Bilgi ve Deneyimlerini Birlikte Çalıştığı Kişilere Aktarabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 53
Tablo 78. Çalışanların Yönetici ve Arkadaşlarına Karşı Saygılı Tutum ve Davranış Sergileme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 53
Tablo 79. Çalışanların Kişisel Temizlik ve Bakıma Özen Gösterme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 54
Tablo 80. Çalışanların Kılık&Kıyafet ve Dış Görünüşe Dikkat Etme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 54
Tablo 81. Çalışanların Mesleği ile İlgili Gelişmeleri Yakından Takip Etme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 55
Tablo 82. Çalışanların Eğitim ve Seminerlere İstekli Katılım Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 56
Tablo 83. Çalışanların Mesleğe Karşı İlgi ve Merak Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 56
Tablo 84. Çalışanların Mesleki Bilgilerini Geliştirmeye Önem Verme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 57
Tablo 85. Çalışanların Müşterilere Karşı İlgi ve Yardımseverlik Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 57
Tablo 86. Çalışanların Konuk İstek ve Şikayetlerine Duyarlılık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 58
Tablo 87. Çalışanların Dürüstlük ve Güvenilirlik Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 59
Tablo 88. Çalışanların Sorumluluk Bilinci Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 59
Tablo 89. Çalışanların Yeniliğe ve Değişime Açıklık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 60
Tablo 90. Çalışanların Azim ve Sebatkarlık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 60
Tablo 91 Çalışanların Öğrenmeye Açık Olma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 61
Tablo 92. Çalışanların Eleştiriye Açık Olma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 61
Tablo 93. Çalışanların İnisiyatif Kullanabilme Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 62
Tablo 94. Çalışanların Esnek Çalışmaya Yatkınlık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 62
Tablo 95. Çalışanların Stres Altında Çalışabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 63
Tablo 96. Çalışanların Kriz Yönetiminde Etkinlik Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 63
Tablo 97. Çalışanların Kişilere Karşı Güler Yüzlü ve Nazik Davranma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 64
Tablo 98. Çalışanların İşletmenin Kalite Politikası ve Hedeflerini Bilme Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 64
Tablo 99. Çalışanların İşletmenin Verdiği Hizmetler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 65
Tablo 100. Çalışanların Yöre ve İşletme Hakkında Bilgi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 65
Tablo 101. Çalışanların Temiz ve Düzenli Çalışma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 66
Tablo 102. Çalışanların Planlı ve Organize Çalışma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 67
Tablo 103. Çalışanların Takım Arkadaşlarıyla Uyum ve İşbirliği İçinde Çalışma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 67
Tablo 104. Çalışanların Kaynakları Verimli ve Tasarruflu Kullanma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı 68
Tablo 105. Çalışanların Diğer Bölümlerle İşbirliği İçinde Çalışma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 68
Tablo 106. Çalışanların Zamanı ve Kaynakları Etkin Kullanma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı 69
Tablo 107. Çalışanların Farklı Mesai Saatlerinde Çalışmaya Uyum Gösterebilme Gücünün Departmanlara Göre Dağılımı 69
Tablo 108. Çalışanların İşletme Politikasını ve Kültürünü İşine Yansıtabilme Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı 70
Tablo 109. Çalışanların Çevreye Duyarlılık ve Çevreyi Koruma Bilincinin Departmanlara Göre Dağılımı 71



F. Kerim AYDOĞAN
Yönetim Kurulu Başkanı
Alanya Ticaret ve Sanayi Odası

Ö N S Ö Z

Turizm, bölgemizin ve ülkemizin en önemli lokomotif sektörlerinden birisidir. Yapısı itibarı ile sektör insan odaklı bir hizmet sektörüdür. Her ne kadar kaliteli destinasyonlar, modern tesisler sunsak da sonuçta sektörün en temel faktörünün insan kaynağı olduğu malumdur. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası olarak bizler bu bilinçle hareket etmekte, her sektörde olduğu gibi konaklama sektöründe de eğitim konusuna büyük önem vermekteyiz. Eğitim çalışmalarımız yanında, diğer taraftan da üyelerimize daha geniş bir perspektifte hizmet verebilmek için sürekli arayış içinde olduk.

Bu amaçla eğitimler yanında, meslek standartları ve ulusal yeterliliklerin hazırlanması aşamasında da görev almak, başta konaklama sektörü olmak üzere sınav ve belgelendirme yaparak odamızın misyonunu ve vizyonunu genişletmek istedik. Bu amaçla Odamız bünyesinde iş piyasasının talep ettiği nitelikte işgücünü sağlayacak bir sınav sistemi ve buna bağlı bir belgelendirme merkezi oluşturmak için VOC-Test Merkezleri Hibe Programına ALTSO VOC-Test Merkezi: İş'te Standart, İşte Kalite isimli projemiz ile başvurduk. Başvurumuzun hibe alamaya hak kazanması ile birlikte çalışmalarına başladığımız projemizde öncelikle sektörün yapısı ve ihtiyaçlarının analizini yapmayı planladık.

Projemizin diğer faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve yapılanmasında büyük katkı sağlayacak olan bu çalışma için bölgemizde mevcut bakanlık belgeli 200 işletmede anket uygulamaları gerçekleştirdik. Aynı zamanda projemizin iştirakçisi olan Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Öğretim üyelerinden Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN ve Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN tarafından yürütülen oldukça titiz bir çalımlanın ürünü olan raporu kamuoyu ile de paylaşmak istedik.

Projemiz kapsamında hazırlanacak meslek standartları ve yeterliliklerin hazırlanmasında önemli bir kaynak olarak katkı sağlayacak bu çalışma da emeği geçenlere teşekkür ediyor, raporun sadece projemiz değil sektördeki tüm ilgililere ve sektöre olumlu katkılar sağlamasını diliyorum.

GİRİŞ

Bu rapor, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO) tarafından yürütülen "ALTSO Voc- Test Merkezi: İş'te Standart, İşte Kalite" adlı proje kapsamında Alanya bölgesinde konaklama sektörüne yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmanın verilerine dayalı olarak hazırlanmıştır. Rapor, konaklama işletmelerinin, genel müdürlerin ve bu işletmelerdeki departman yöneticilerinin profilleri ile çalışanların nitelikleri ve bilgi-beceri düzeylerini ortaya koyan dört ana kısımdan oluşmaktadır.

Turizm, yapılan yatırımlar ve sağladığı doğrudan ve dolaylı istihdam olanaklarıyla dünyadaki en önemli sektörler içinde yer almaktadır. Emek yoğun bir özellik gösteren turizm sektörü, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin verilerine göre 2011 yılında yaklaşık 98 milyon doğrudan istihdam yaratmıştır. Dolaylı istihdam da dikkate alındığında, dünya genelinde turizm endüstrisi toplam 255 milyon kişiye istihdam sağlamıştır. Türkiye'de ise turizm sektörünün yarattığı doğrudan istihdamın yaklaşık 510 bin kişi ve dolaylı istihdamın da dikkate alınmasıyla, toplam istihdamın yaklaşık 1,9 milyon kişi olduğu ifade edilmektedir. Türkiye Otelciler Federasyonu'nun (TÜROFED) 2010 yılındaki turizm raporundaki verilere göre, Türkiye'de bakanlık ve belediye belgeli konaklama tesislerindeki çalışan sayısı 350 binin üzerine çıkmıştır ve turizm sektöründeki çalışan sayısı her geçen gün artmaya devam etmektedir.

Türkiye'de özellikle 1982 yılında çıkarılan Turizmi Teşvik Kanunu ile birlikte yapılan yatırımlarla birlikte hızla gelişme gösteren turizm sektörüne paralel olarak, günümüzde turizm Alanya'nın da öncelikli sektörü konumuna gelmiştir. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası'nın (ALTSO) 2010 yılı ekonomik raporuna göre, Alanya ağırladığı yaklaşık 1,9 milyon yabancı turistle, 101 bini Bakanlık ve 56 bini de belediye belgeli olmak üzere toplam 157 bin yatak kapasitesiyle, Türkiye'nin ve Akdeniz çanağının en önemli turizm destinasyonlarından birisi konumundadır. Buradan hareketle, konaklama sektörü ihtiyaç analizi adı altında gerçekleştirilen bu kapsamlı çalışmadan elde edilen bulguların, ulusal mesleki standartların ve yeterliliklerin oluşturulmasına katkı sağlaması ve Türkiye geneli ve Alanya bölgesi özelinde turizmle ilgili tüm paydaşlara ışık tutması beklenmektedir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Alanya bölgesinde konaklama sektörünün genel yapısının ortaya koyulması ve sektördeki insan kaynağının mevcut durumunun tespit edilmesidir. Bu temel amacın yanında araştırmanın alt amaçları da bulunmaktadır. Bunlar;

- Konaklama işletmelerinin profili,
- Genel müdürlerin profili,
- Departman yöneticilerinin profili ve
- Çalışanların nitelikleri ve bilgi-beceri düzeylerinin saptanmasıdır.

Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO) tarafından yürütülen "ALTSO Voc- Test Merkezi: İş'te Standart, İşte Kalite" adlı proje kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları;

- Konaklama sektöründe çalışanların niteliklerinin ve uzmanlaşmalarının artırılması,
- Kişisel ve mesleki gelişimin teşvik edilerek sektörün hizmet kalitesinin yükseltilmesi,
- Ulusal mesleki standartların geliştirilmesine katkı sağlanması ve
- Mesleki standartlarla uyumlu öğrenme çıktılarının oluşturulmasında Türkiye geneli ve Alanya bölgesi özelinde tüm paydaşlara ışık tutması bakımından önem taşımaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Alanya bölgesinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Haziran 2011 tarihi itibariyle Alanya'da Bakanlık işletme belgeli 264 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Örneklem ise 200 adet konaklama işletmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları tercih edilmiş ve hazırlanan anketler araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin genel müdürleri, insan kaynakları müdürleri ve departman müdürlerine uygulanmıştır.

2.2. Anketin Geliştirilmesi

Araştırmada elde edilmesi planlanan verilere ulaşmak için alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Anket konu ile ilgili akademisyenler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan öğretmenler ve sektör temsilcilerinin katıldığı bir ekip tarafından geliştirilmiştir. Anket dört kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci kısmında Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin profilini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Bu sorular; tesisin yapısı, faaliyet süresi ve türü, kapasitesi, personel sayısı, personel devir oranı, işletmede uygulanan pansiyon tipi, personel tedarik kaynakları, departmanlara göre nitelikli personel bulmada yaşanan zorluk derecesi gibi bilgileri edinmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin bu kısmındaki sorular uygulama yapılan konaklama işletmelerindeki insan kaynakları yöneticileri tarafından doldurulmuştur.

Anketin ikinci kısmı, konaklama işletmeleri genel müdürlerinin profilini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Bu sorularla, genel müdürlerin demografik durumunun ve önceki görevlerine ilişkin bilgilerin edinilmesi amaçlanmıştır. Anketin üçüncü kısmında, departman yöneticilerinin profilinin belirlenmesini amaçlayan, departman yöneticilerinin demografik durumu ve mesleki tecrübelerine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin son kısmı ise, departman yöneticileri

tarafından doldurulmuş olup, konaklama işletmeleri çalışanlarının nitelikleri ile bilgi-beceri düzeylerinin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmuştur.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, konaklama işletmeleri genel müdürleri, insan kaynakları müdürleri ve departman müdürlerine uygulanan anket çalışması ile toplanmıştır. Araştırma 1-30 Ağustos 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, toplam 200 tesise gidilmiş ve 173 adet işletmede anketörler yüz yüze görüşme yöntemi ile anketleri doldurtmuştur. 27 adet konaklama işletmesi çalışmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın amacı, anketlerin içeriği ve nasıl doldurulması gerektiği konularında uygulama öncesi anketörlere gerekli eğitim verilmiştir. Çalışma sonunda; 173'ü genel müdürler, 173'ü insan kaynakları müdürleri ve 523'ü ise departman müdürleri olmak üzere toplam 869 adet anket yöneticilerden elde edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları 4 temel grupta toplanmıştır. Bunlardan ilki konaklama işletmelerinin profili, ikincisi genel müdürlerin profili, üçüncüsü departman müdürlerinin profili ve sonuncusu ise konaklama işletmeleri çalışanlarının nitelikleri ve bilgi-beceri düzeyleri şeklinde ifade edilmiştir.

3.1. Konaklama İşletmelerinin Profili

Bu kısımda, konaklama işletmeleri ile ilgili genel bilgiler, işletmelerde ağırlanan turistlerin ülkelere göre dağılımları, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma durumları ve nitelikli personel bulmada yaşadıkları zorluklara yönelik elde edilen bulgular tablolar şeklinde sunulmuştur.

3.1.1. İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında Alanya'da faaliyet gösteren Bakanlık belgeli konaklama tesislerinin türlerine göre sayısal ve oransal olarak dağılımı Tablo 1.'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 173 tesisin yaklaşık %65'ini 5 ve 4 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %20,8 ile 3 yıldızlı oteller, %12,7 ile apart oteller ve % 2,3 ile de 2 yıldızlı oteller izlemektedir.

Tablo 1. Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı

Tesisin Türü	n	%
5 Yıldızlı Otel	40	23,1
4 Yıldızlı Otel	68	39,3
3 Yıldızlı Otel	36	20,8
2 Yıldızlı Otel	4	2,3
5 Yıldızlı Tatil Köyü	3	1,7
Apart otel	22	12,7
Toplam	173	100,0

İşletmelerin ne kadar süredir faaliyet gösterdiklerine yönelik bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre, işletmelerin yaklaşık %42' si 14 yıl ve üzerinde bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. %20'si 10-13 yıl arasında faaliyet gösterdiğini belirtirken, 10 yılın altında faaliyet gösteren işletmelerin oranı ise %38 düzeyindedir. Bu durum, Alanya'daki konaklama işletmelerinin %60'ından fazlasının 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiğini, bunun yanında 2000 yılından sonra önemli oranda yeni konaklama tesislerinin de faaliyete geçmeye devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süresi	n	%
0-1 Yıl	8	4,8
2-5 Yıl	34	20,6
6-9 Yıl	21	12,7
10-13 Yıl	33	20,0
14 Yıl ve üzeri	69	41,8

Tesislerin yapısı ve faaliyet türlerine yönelik bilgiler Tablo 3' de gösterilmiştir. Araştırma kapsamındaki tesislerin %72,3'ü bağımsız ve %27,7'si ise zincir konaklama işletmesi statüsündedir. İşletmelerin yaklaşık %85'i sezonluk olarak faaliyet gösterirken, tüm yıl hizmete açık işletme sayısı 27 (%15,6) olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, Alanya'daki işletmelerin büyük bölümünün bağımsız konaklama işletmesi olduğunu ve sezonluk olarak faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Tesislerin Yapısı ve Faaliyet Türü

Tesisin Yapısı	n	%	Tesisin Faaliyet Türü	n	%
Zincir Konaklama İşletmesi	48	27,7	Sezonluk	146	84,4
Bağımsız Konaklama İşletmesi	125	72,3	Tam Yıl	27	15,6
Toplam	173	100	Toplam	173	100

Konaklama tesislerinin yapısına göre faaliyet türleri incelendiğinde, hem zincir hem de bağımsız konaklama işletmelerinin yaklaşık % 85'inin sezonluk ve % 15'inin de tam yıl faaliyet gösterdikleri görülmektedir (Tablo 4). Bu durum, bağımsız konaklama işletmeleri kadar, zincir konaklama işletmelerinin de büyük bölümünün sezonluk olarak hizmet verdiğini göstermektedir.

Tablo 4. Tesislerin Yapısına Göre Faaliyet Türleri

Tesisin Yapısı		Tesisin Faaliyet Türü		
		Sezonluk	Tam Yıl	Toplam
Zincir Konaklama Tesisi	n	41	7	48
	%	85,4	14,6	100,0
Bağımsız Konaklama Tesisi	n	105	20	125
	%	84,0	16,0	100,0

İşletmelerin faaliyet durumları tesis türlerine göre incelendiğinde (Tablo 5); tam yıl faaliyet gösteren işletmeler içinde %22,5'luk oranla ilk sırada 5 yıldızlı otellerin yer aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla; %16,2 ile 4 yıldızlı oteller, %13,6 ile apart oteller ve %11 ile 3 yıldızlı oteller takip etmektedir. Bununla birlikte, 5 yıldızlı tatil köyleri ile 2 yıldızlı otellerin tümü sezonluk olarak hizmet vermektedirler.

Tablo 5. Tesislerin Türüne Göre Faaliyet Durumları				
Tesisin türü		İşletmenin Faaliyet Durumu		
		Sezonluk	Tam Yıl	Toplam
5 Yıldızlı Otel	n	31	9	40
	%	77,5	22,5	100,0
4 Yıldızlı Otel	n	57	11	68
	%	83,8	16,2	100,0
3 Yıldızlı Otel	n	32	4	36
	%	88,9	11,1	100,0
2 Yıldızlı Otel	n	4	0	4
	%	100,0	,0	100,0
5 Yıldızlı Tatil Köyü	n	3	0	3
	%	100,0	,0	100,0
Apart otel	n	19	3	22
	%	86,4	13,6	100,0

Konaklama işletmelerinin oda ve yatak sayılarının dağılımı Tablo 6'da verilmiştir. İşletmelerin %43,6'sının 180 odanın üzerinde ve %50'sinin de 360 yatağın üzerinde bir kapasiteye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum Alanya'daki işletmelerin yaklaşık yarısının büyük ölçekli tesislerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Geriye kalan işletmelerin ise büyük bölümünü orta ölçekli tesisler oluştururken, 60 odaya kadar kapasiteye sahip küçük ölçekli konaklama işletmelerinin oranı ise %9,3 düzeyindedir.

Tablo 6. İşletmelerin Oda ve Yatak Sayıları					
İşletmelerin Oda Sayısı	n	%	İşletmelerin Yatak Sayısı	n	%
20-60 oda	16	9,3	40-120 yatak	14	8,1
61-100 oda	30	17,4	121-200 yatak	22	12,8
101-140 oda	27	15,7	201-280 yatak	29	16,9
141-180 oda	24	14,0	281-360 yatak	21	12,2
181 oda ve üzeri	75	43,6	361 yatak ve üzeri	86	50,0

Tablo 7'de tesis türlerine göre çalışan sayıları incelendiğinde, 140 kişinin üzerinde çalışana sahip olan toplam 27 tesis içinde ilk sırayı 21 tesisle 5 yıldızlı otellerin aldığı görülmektedir. 111-140 kişi arasında çalışanın istihdam edildiği konaklama tesisleri içinde yine %55,6lık oranla 5 yıldızlı oteller ilk sırada yer alırken, 81-110 çalışana sahip tesisler içinde ilk sırada %58,3 ile 4 yıldızlı oteller bulunmaktadır. 51-80 kişi arasında en çok çalışanı %69,2 ile 4 yıldızlı oteller istihdam ederken, 3 yıldızlı oteller ise % 41,9'luk oran ile en çok 20-50 kişi arasındaki çalışanı istihdam etmektedirler.

Tablo 7. Tesis Türlerine Göre Çalışan Sayıları

			Konaklama Tesis Türleri						
			5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Çalışan Sayısı	20-50 kişi	n	0	20	26	3	0	13	62
		%	,0	32,3	41,9	4,8	,0	21,0	100,0
	51-80 kişi	n	3	27	4	1	0	4	39
		%	7,7	69,2	10,3	2,6	,0	10,3	100,0
	81-110 kişi	n	6	14	3	0	0	1	24
		%	25,0	58,3	12,5	,0	,0	4,2	100,0
	111-140 kişi	n	10	6	1	0	1	0	18
		%	55,6	33,3	5,6	,0	5,6	,0	100,0
	141 kişi ve üzeri	n	21	1	1	0	2	2	27
		%	77,8	3,7	3,7	,0	7,4	7,4	100,0

İşletmelerin faaliyet türlerine göre yıllık personel devir oranları ele alındığında, sezonluk işletmelerdeki yıllık ortalama personel devir oranının %34,1 ve tam yıl faaliyet gösteren işletmelerde ise bu oranın %22,5 olduğu görülmektedir (Tablo 8). Konaklama işletmeleri açısından her iki oranın da yüksek olduğu söylenebilir. Sezonluk işletmelerde personel devir oranının daha yüksek olması ise beklenilen bir durumdur.

Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Türüne Göre Personel Devir Oranı

	Personel Devir Oranı (Yıllık %)	
İşletmelerin Faaliyet Türü	**n**	**x**
Sezonluk	145	% 34,1
Tam Yıl	26	% 22,5

Konaklama işletmelerinin uyguladıkları pansiyon türlerini tespit etmek amacıyla oluşturulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, işletmelerin %79,8'i her şey dahil ve %8,1'inin de ultra her şey dahil sistemini tercih ettikleri belirlenmiştir (Tablo 9). Bu durum Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde diğer pansiyon türlerinin çok az sayıdaki işletmede uygulandığını, buna karşın her şey dahil sisteminin çok yaygın olarak tercih edilen bir pansiyon türü olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. İşletmelerde Uygulanan Pansiyon Türleri

İşletmelerde Uygulanan Pansiyon Türleri*	n	%
Ultra Her Şey Dahil	14	8,1
Her Şey Dahil	138	79,8
Tam Pansiyon	5	2,9
Yarım Pansiyon	8	4,6
Oda Kahvaltı	12	6,9
Diğer	3	1,7

* Katılımcılar birden fazla seçenek işaretlemişlerdir.

Tablo 10'da tesis türlerine göre konaklama işletmelerinde uygulanan pansiyon sistemleri görülmektedir. Burada ultra her şey dahil sisteminin 5, 4 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinde uygulandığı görülmektedir. 5 yıldızlı otellerin %25'i, 4 yıldızlı otellerin %3'ü ve 3 yıldızlı otellerin ise %6'sı bu pansiyon sistemini uygulamaktadır. Her şey dahil sistemi ise tüm işletmelerde yüksek oranda tercih edilmektedir. Bu noktada en dikkat çekici bulgulardan birisi, apart otellerde dahi bu sistemin %46 oranında uygulanıyor olmasıdır. 5 yıldızlı otellerde tam pansiyon, oda kahvaltı ve sadece oda pansiyon tipleri hiç uygulanmamakta, yarım pansiyon sistemi ise sadece 1 işletmede (%3) tercih edilmektedir.

Tablo 10. Tesis Türlerine Göre Uygulanan Pansiyon Sistemi

Pansiyon Sistemi		Ultra Her Şey Dahil		Her Şey Dahil		Tam Pansiyon		Yarım Pansiyon		Oda Kahvaltı		Sadece Oda	
Tesis Türleri		Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
5* Otel	n	10	30	31	9	0	40	1	39	0	40	0	40
	%	%25	%75	%78	%22	%,0	%100	%3	%97	%,0	%100	%,0	%100
4 *Otel	n	2	66	61	7	2	66	1	67	0	68	0	68
	%	%3	%97	%90	%10	%3	%97	%2	%98	%,0	%100	%,0	%100
3 * Otel	n	2	34	29	7	1	35	3	33	4	32	0	36
	%	%6	%94	%81	%19	%3	%97	%8	%92	%11,1	%88	%,0	%100
2 * Otel	n	0	4	4	0	0	4	0	4	0	4	0	4
	%	%,0	%100	%100	%,0	%,0	%100	%,0	%100	%,0	%100	%,0	%100
5 * TK	n	0	3	3	0	0	3	0	3	0	3	0	3
	%	%,0	%100	%100	%,0	%,0	%100	%,0	%100	%,0	%100	%,0	%100
Apart Otel	n	0	22	10	12	2	20	3	19	8	14	3	19
	%	%,0	%100	%46	%54	%9	%91	%14	%86	%36,4	%63,6	%13,6	%86,4

3.1.2. İşletmelerde Ağırlanan Turistlerin Ülkelere Göre Dağılımı

İşletmelerde ağırlanan turistlerin geldikleri ülkelere ve konakladıkları tesis türlerine göre dağılımı Tablo 11'de sunulmuştur. Tesislerde konaklayan turistlerin geldiklere ülkelere göre dağılımına bakıldığında; Rusya 110 tesis ile ilk sırada ve Almanya 107 tesis ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu ülkeleri sırasıyla; 66 tesis ile Türkiye, 57 tesis ile Polonya, 49 tesis ile İsveç, 47 tesis ile Hollanda, 46 tesis ile Danimarka, 36 tesis ile Norveç, 31 tesis ile Finlandiya ve 30 tesis ile Çek Cumhuriyeti izlemektedir.

Tablo 11. Turistlerin Ülkelere ve Konakladıkları Tesis Türlerine Göre Dağılımı

Ülkeler			Tesis Türleri						
			5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Almanya	Evet	n	26	50	16	4	2	9	107
		%	65,0%	73,5%	44,4%	100,0%	66,7%	40,9%	61,8%
	Hayır	n	14	18	20	0	1	13	66
		%	35,0%	26,5%	55,6%	,0%	33,3%	59,1%	38,2%
Avusturya	Evet	n	3	1	3	0	0	0	7
		%	7,5%	1,5%	8,3%	,0%	,0%	,0%	4,0%
	Hayır	n	37	67	33	4	3	22	166
		%	92,5%	98,5%	91,7%	100,0%	100,0%	100,0%	96,0%

Belçika	**Evet**	**n**	1	3	2	0	0	0	6
		%	2,5%	4,4%	5,6%	,0%	,0%	,0%	3,5%
	Hayır	**n**	39	65	34	4	3	22	167
		%	97,5%	95,6%	94,4%	100,0%	100,0%	100,0%	96,5%
Çek Cum.	**Evet**	**n**	3	17	8	1	0	1	30
		%	7,5%	25,0%	22,2%	25,0%	,0%	4,5%	17,3%
	Hayır	**n**	37	51	28	3	3	21	143
		%	92,5%	75,0%	77,8%	75,0%	100,0%	95,5%	82,7%
Danimarka	**Evet**	**n**	9	11	9	2	1	14	46
		%	22,5%	16,2%	25,0%	50,0%	33,3%	63,6%	26,6%
	Hayır	**n**	31	57	27	2	2	8	127
		%	77,5%	83,8%	75,0%	50,0%	66,7%	36,4%	73,4%
Finlandiya	**Evet**	**n**	6	11	5	0	1	8	31
		%	15,0%	16,2%	13,9%	,0%	33,3%	36,4%	17,9%
	Hayır	**n**	34	57	31	4	2	14	142
		%	85,0%	83,8%	86,1%	100,0%	66,7%	63,6%	82,1%
Fransa	**Evet**	**n**	2	2	2	0	0	0	6
		%	5,0%	2,9%	5,6%	,0%	,0%	,0%	3,5%
	Hayır	**n**	38	66	34	4	3	22	167
		%	95,0%	97,1%	94,4%	100,0%	100,0%	100,0%	96,5%
Hollanda	**Evet**	**n**	13	14	11	1	1	7	47
		%	32,5%	20,6%	30,6%	25,0%	33,3%	31,8%	27,2%
	Hayır	**n**	27	54	25	3	2	15	126
		%	67,5%	79,4%	69,4%	75,0%	66,7%	68,2%	72,8%
İngiltere	**Evet**	**n**	6	6	4	0	0	1	17
		%	15,0%	8,8%	11,1%	,0%	,0%	4,5%	9,8%
	Hayır	**n**	34	62	32	4	3	21	156
		%	85,0%	91,2%	88,9%	100,0%	100,0%	95,5%	90,2%
İran	**Evet**	**n**	3	1	0	0	0	0	4
		%	7,5%	1,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,3%
	Hayır	**n**	37	67	36	4	3	22	169
		%	92,5%	98,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	97,7%
İsveç	**Evet**	**n**	9	14	10	2	1	13	49
		%	22,5%	20,6%	27,8%	50,0%	33,3%	59,1%	28,3%
	Hayır	**n**	31	54	26	2	2	9	124
		%	77,5%	79,4%	72,2%	50,0%	66,7%	40,9%	71,7%
İsviçre	**Evet**	**n**	5	4	2	0	1	3	15
		%	12,5%	5,9%	5,6%	,0%	33,3%	13,6%	8,7%
	Hayır	**n**	35	64	34	4	2	19	158
		%	87,5%	94,1%	94,4%	100,0%	66,7%	86,4%	91,3%
Litvanya	**Evet**	**n**	3	6	2	0	0	2	13
		%	7,5%	8,8%	5,6%	,0%	,0%	9,1%	7,5%
	Hayır	**n**	37	62	34	4	3	20	160
		%	92,5%	91,2%	94,4%	100,0%	100,0%	90,9%	92,5%
Macaristan	**Evet**	**n**	4	5	3	0	0	0	12
		%	10,0%	7,4%	8,3%	,0%	,0%	,0%	6,9%

	Hayır	**n**	36	63	33	4	3	22	161
		%	90,0%	92,6%	91,7%	100,0%	100,0%	100,0%	93,1%
Moldavya	**Evet**	**n**	3	4	3	0	0	1	11
		%	7,5%	5,9%	8,3%	,0%	,0%	4,5%	6,4%
	Hayır	**n**	37	64	33	4	3	21	162
		%	92,5%	94,1%	91,7%	100,0%	100,0%	95,5%	93,6%
Norveç	**Evet**	**n**	8	9	7	1	0	11	36
		%	20,0%	13,2%	19,4%	25,0%	,0%	50,0%	20,8%
	Hayır	**n**	32	59	29	3	3	11	137
		%	80,0%	86,8%	80,6%	75,0%	100,0%	50,0%	79,2%
Polonya	**Evet**	**n**	14	25	11	2	0	5	57
		%	35,0%	36,8%	30,6%	50,0%	,0%	22,7%	32,9%
	Hayır	**n**	26	43	25	2	3	17	116
		%	65,0%	63,2%	69,4%	50,0%	100,0%	77,3%	67,1%
Romanya	**Evet**	**n**	3	7	1	1	0	0	12
		%	7,5%	10,3%	2,8%	25,0%	,0%	,0%	6,9%
	Hayır	**n**	37	61	35	3	3	22	161
		%	92,5%	89,7%	97,2%	75,0%	100,0%	100,0%	93,1%
Rusya	**Evet**	**n**	34	44	24	1	1	6	110
		%	85,0%	64,7%	66,7%	25,0%	33,3%	27,3%	63,6%
	Hayır	**x**	6	24	12	3	2	16	63
		%	15,0%	35,3%	33,3%	75,0%	66,7%	72,7%	36,4%
Slovakya	**Evet**	**n**	3	5	3	0	0	0	11
		%	7,5%	7,4%	8,3%	,0%	,0%	,0%	6,4%
	Hayır	**n**	37	63	33	4	3	22	162
		%	92,5%	92,6%	91,7%	100,0%	100,0%	100,0%	93,6%
Türki cumhuriyetleri	**Evet**	**n**	4	9	2	0	0	0	15
		%	10,0%	13,2%	5,6%	,0%	,0%	,0%	8,7%
	Hayır	**n**	36	59	34	4	3	22	158
		%	90,0%	86,8%	94,4%	100,0%	100,0%	100,0%	91,3%
Türkiye	**Evet**	**n**	17	24	16	1	0	8	66
		%	42,5%	35,3%	44,4%	25,0%	,0%	36,4%	38,2%
	Hayır	**n**	23	44	20	3	3	14	107
		%	57,5%	64,7%	55,6%	75,0%	100,0%	63,6%	61,8%
Ukrayna	**Evet**	**n**	8	7	6	0	0	0	21
		%	20,0%	10,3%	16,7%	,0%	,0%	,0%	12,1%
	Hayır	**n**	32	61	30	4	3	22	152
		%	80,0%	89,7%	83,3%	100,0%	100,0%	100,0%	87,9%
Diğer Ülkeler	**Evet**	**n**	6	9	4	1	1	2	23
		%	15,0%	13,2%	11,1%	25,0%	33,3%	9,1%	13,3%
	Hayır	**n**	34	59	32	3	2	20	150
		%	85,0%	86,8%	88,9%	75,0%	66,7%	90,9%	86,7%

Tablo 11'deki bulgular içindeki en ilgi çekici sonuçlardan birisi, Danimarka ve Norveç'ten gelen turistlerin konaklamalarında ilk sırada apart otelleri tercih etmeleridir. Benzer sonuçlar İsveç ve Finlandiya'dan gelen turistler için de geçerlidir. Buradan hareketle İskandinav turistlerin genel olarak 5

yıldızlı ve 4 yıldızlı tesislerden ziyade, daha çok apart otellerde konaklamayı tercih ettikleri söylenebilir. Bununla birlikte, Almanya, Rusya, Türkiye, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve diğer ülkelerdeki turistlerin ise ağırlıklı olarak konaklamalarında 5 ve 4 yıldızlı otellere yöneldikleri görülmektedir.

3.1.3. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Durumları

Genel olarak işletmelerin %70,5'i dış kaynak hizmeti aldığını, % 29,5'i ise böyle bir hizmeti dışarıdan almadıklarını belirtmişlerdir. Dış kaynaklardan en çok yararlanan işletmeler içinde %77,3'lük oranla apart oteller ilk sırada yer alırken bunu sırasıyla; %76,5 ile 4 yıldızlı oteller, %66,7 ile 3 yıldızlı oteller ve 5 yıldızlı tatil köyleri izlemektedir. 5 yıldızlı oteller ise %60'lık oranla diğerlerine göre bu hizmetten daha az yararlanmaktadırlar (Tablo 12). Bu bulgular, Alanya bölgesindeki her tür konaklama tesisinin büyük oranda dışarıdan dış kaynak hizmeti aldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 12. İşletme Türlerine Göre Dış Kaynak Hizmeti Alma Durumu

Dış Kaynak (Outsourcing) Hizmeti Alma Durumu		5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Evet	n	24	52	24	3	2	17	122
	%	60,0	76,5	66,7	75,0	66,7	77,3	70,5
Hayır	n	16	16	12	1	1	5	51
	%	40,0	23,5	33,3	25,0	33,3	22,7	29,5

Tablo 13'e göre; işletmelerin yapısı göz önüne alındığında, bağımsız işletmelerin %72'8'inin ve zincir işletmelerin ise %64,6'sının dış kaynak hizmetinden yararlandıkları görülmektedir. Bununla birlikte, işletmenin faaliyet türü açısından, sezonluk işletmelerin %71,2'si ve tam yıl faaliyet gösteren işletmelerin ise %66,7'si bu hizmeti dışarıdan aldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak, Alanya bölgesindeki bağımsız işletmelerin zincir işletmelere göre ve sezonluk
işletmelerin de tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla dış kaynak hizmetinden yararlandıkları söylenebilir.

Tablo 13. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Dış Kaynak Hizmeti Alma Durumu

Dış Kaynak (Outsourcing) Hizmeti Alma Durumu		İşletmenin Yapısı			İşletmenin Faaliyet Türü		
		Zincir İşletme	Bağımsız İşletme	Toplam	Sezonluk	Tam Yıl	Toplam
Evet	n	31	91	122	104	18	122
	%	64,6	72,8	70,5	71,2	66,7	70,5
Hayır	n	17	34	51	42	9	51
	%	35,4	27,2	29,5	28,8	33,3	29,5

Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinin türlerine göre yararlandıkları dış kaynak hizmetleri Tablo 14' de belirtilmiştir. Buna göre işletmelerin; %43,4'ü ilaçlama hizmetleri, %41,0'i çamaşırhane hizmetleri, %37,6'sı gıda denetim hizmetleri, %33,5'i animasyon ve eğlence hizmetleri, %28,3'ü güvenlik hizmetleri ve %19,7'si de havuz bakım ve kontrol hizmetleri için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetleri için dış kaynak kullanan işletmelerin oranı sadece %2,3'tür. İşletme türlerine göre dış kaynak kullanım oranları incelendiğinde; ilaçlama hizmetlerini en çok % 50'lik oranla 4 ve 2 yıldızlı otellerin, çamaşırhane hizmetlerini %66,7 ile 5 yıldızlı tatil köylerinin, gıda denetim hizmetlerini %50 ile apart otellerin, animasyon ve eğlence

hizmetlerini %50 ile 2 yıldızlı otellerin, güvenlik hizmetlerini %35,3 ile 4 yıldızlı otellerin ve havuz bakım ve kontrol hizmetlerini ise %66,7'lik oranla 5 yıldızlı tatil köylerinin dışarıdan aldığı ortaya çıkmaktadır. Buradaki dikkat çekici bulgulardan birisi de 5 yıldızlı otellerin kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetleri için dış kaynak kullanımına gitmedikleridir (Tablo 14). Özetle, İşletmelerin öncelikle ilaçlama, çamaşırhane, gıda denetim, animasyon ve eğlence hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yöneldikleri kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetlerinde dış kaynak kullanımına sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 14. İşletme Türlerine Göre Yararlanılan Dış Kaynak Hizmetleri

Dış Kaynak Hizmetleri			5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Çamaşırhane Hizmetleri	Evet	n	11	30	14	2	2	12	71
		%	27,5%	44,1%	38,9%	50,0%	66,7%	54,5%	41,0%
	Hayır	n	29	38	22	2	1	10	102
		%	72,5%	55,9%	61,1%	50,0%	33,3%	45,5%	59,0%
Güvenlik hizmetleri	Evet	n	7	24	10	1	1	6	49
		%	17,5%	35,3%	27,8%	25,0%	33,3%	27,3%	28,3%
	Hayır	n	33	44	26	3	2	16	124
		%	82,5%	64,7%	72,2%	75,0%	66,7%	72,7%	71,7%
Animasyon ve eğlence hizmetleri	Evet	n	13	25	12	2	0	6	58
		%	32,5%	36,8%	33,3%	50,0%	,0%	27,3%	33,5%
	Hayır	n	27	43	24	2	3	16	115
		%	67,5%	63,2%	66,7%	50,0%	100,0%	72,7%	66,5%
Gıda denetim hizmetleri	Evet	n	12	27	13	1	1	11	65
		%	30,0%	39,7%	36,1%	25,0%	33,3%	50,0%	37,6%
	Hayır	n	28	41	23	3	2	11	108
		%	70,0%	60,3%	63,9%	75,0%	66,7%	50,0%	62,4%
İlaçlama hizmetleri	Evet	n	17	34	12	2	1	9	75
		%	42,5%	50,0%	33,3%	50,0%	33,3%	40,9%	43,4%
	Hayır	n	23	34	24	2	2	13	98
		%	57,5%	50,0%	66,7%	50,0%	66,7%	59,1%	56,6%
Havuz bakım ve kontrol hizmetleri	Evet	n	6	12	8	2	2	4	34
		%	15,0%	17,6%	22,2%	50,0%	66,7%	18,2%	19,7%
	Hayır	n	34	56	28	2	1	18	139
		%	85,0%	82,4%	77,8%	50,0%	33,3%	81,8%	80,3%
Kat ve oda temizlik hizmetleri	Evet	n	0	3	1	0	0	0	4
		%	,0%	4,4%	2,8%	,0%	,0%	,0%	2,3%
	Hayır	n	40	65	35	4	3	22	169
		%	100,0%	95,6%	97,2%	100,0%	100,0%	100,0%	97,7%
Yiyecek üretim hizmetleri	Evet	n	0	1	1	0	1	1	4
		%	,0%	1,5%	2,8%	,0%	33,3%	4,5%	2,3%
	Hayır	n	40	67	35	4	2	21	169
		%	100,0%	98,5%	97,2%	100,0%	66,7%	95,5%	97,7%
Diğer	Evet	n	0	1	0	0	0	1	2
		%	,0%	1,5%	,0%	,0%	,0%	4,5%	1,2%
	Hayır	n	40	67	36	4	3	21	171
		%	100,0%	98,5%	100,0%	100,0%	100,0%	95,5%	98,8%

İşletmelerin yapısı ve faaliyet türüne göre dış kaynak hizmetlerinden yararlanma durumlarına bakıldığında (Tablo 15); bağımsız işletmelerin %42,4'ü çamaşırhane hizmetleri, %20,8'i havuz bakım ve kontrol hizmetleri ve %2,4'ü de kat ve oda temizlik hizmetleri ve yiyecek üretim hizmetleri için dış kaynakları kullanmaktadırlar. Belirtilen dış kaynak hizmetlerinden yararlanan zincir işletmelerin oranı ise daha düşük düzeydedir. Güvenlik, animasyon ve eğlence, gıda denetim ve ilaçlama hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanan zincir işletmelerin oranı ise bağımsız işletmelere göre daha fazladır. İşletmelerin faaliyet türü ele alındığında; kat ve oda temizlik hizmetleri ve yiyecek üretim hizmetleri dışındaki diğer tüm dış kaynak hizmetlerini kullanan sezonluk işletmelerin oranı, tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksektir.

Tablo 15. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Yararlanılan Dış Kaynak Hizmetleri

Dış Kaynak Hizmetleri			İşletmenin Yapısı			İşletmenin Faaliyet Türü		
			Zincir İşletme	Bağımsız İşletme	Toplam	Sezonluk	Tam Yıl	Toplam
Çamaşırhane Hizmetleri	Evet	n	18	53	71	63	8	71
		%	37,5%	42,4%	41,0%	43,2%	29,6%	41,0%
	Hayır	n	30	72	102	83	19	102
		%	62,5%	57,6%	59,0%	56,8%	70,4%	59,0%
Güvenlik hizmetleri	Evet	n	18	31	49	42	7	49
		%	37,5%	24,8%	28,3%	28,8%	25,9%	28,3%
	Hayır	n	30	94	124	104	20	124
		%	62,5%	75,2%	71,7%	71,2%	74,1%	71,7%
Animasyon ve eğlence hizmetleri	Evet	n	17	41	58	50	8	58
		%	35,4%	32,8%	33,5%	34,2%	29,6%	33,5%
	Hayır	n	31	84	115	96	19	115
		%	64,6%	67,2%	66,5%	65,8%	70,4%	66,5%
Gıda denetim hizmetleri	Evet	n	19	46	65	59	6	65
		%	39,6%	36,8%	37,6%	40,4%	22,2%	37,6%
	Hayır	n	29	79	108	87	21	108
		%	60,4%	63,2%	62,4%	59,6%	77,8%	62,4%
İlaçlama hizmetleri	Evet	n	24	51	75	70	5	75
		%	50,0%	40,8%	43,4%	47,9%	18,5%	43,4%
	Hayır	n	24	74	98	76	22	98
		%	50,0%	59,2%	56,6%	52,1%	81,5%	56,6%
Havuz bakım ve kontrol hizmetleri	Evet	n	8	26	34	31	3	34
		%	16,7%	20,8%	19,7%	21,2%	11,1%	19,7%
	Hayır	n	40	99	139	115	24	139
		%	83,3%	79,2%	80,3%	78,8%	88,9%	80,3%
Kat ve oda temizlik hizmetleri	Evet	n	1	3	4	3	1	4
		%	2,1%	2,4%	2,3%	2,1%	3,7%	2,3%
	Hayır	n	47	122	169	143	26	169
		%	97,9%	97,6%	97,7%	97,9%	96,3%	97,7%
Yiyecek üretim hizmetleri	Evet	n	1	3	4	3	1	4
		%	2,1%	2,4%	2,3%	2,1%	3,7%	2,3%
	Hayır	n	47	122	169	143	26	169
		%	97,9%	97,6%	97,7%	97,9%	96,3%	97,7%
Diğer	Evet	n	0	2	2	2	0	2
		%	,0%	1,6%	1,2%	1,4%	,0%	1,2%
	Hayır	n	48	123	171	144	27	171
		%	100,0%	98,4%	98,8%	98,6%	100,0%	98,8%

Tablo 16'da işletme türlerine göre dış kaynak kullanma nedenleri yer almaktadır. Buna göre; işletmelerin %52,6'sı hizmet kalitesinin artırılması, %28,3'ü maliyetlerin düşürülmesi ve %16,8'i de nitelikli personel sıkıntısı nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Hizmet kalitesini artırmak amacıyla dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler içinde ilk sırada 2 yıldızlı oteller, ikinci sırada apart oteller yer almaktadır. Bunu sırasıyla; 5 yıldızlı tatil köyleri, 4 yıldızlı, 3 yıldızlı ve 5 yıldızlı oteller izlemektedir. 4 yıldızlı otellerin % 35,3'ü, 5 yıldızlı tatil köylerinin % 33,3'ü ve 5 yıldızlı otellerin ise %25'i maliyetleri düşürmek için dış kaynak kullanımını tercih etmişlerdir. Tablodaki önemli bulgulardan birisi de, işletmelerin nitelikli personel sıkıntısını gidermek için dış kaynak kullanımına gittikleridir. Bu noktada 3 yıldızlı otellerin %25'inin, 4 yıldızlı otellerin %16,2'sinin ve 5 yıldızlı otellerin de %10'nun nitelikli personel temini için dış kaynak kullanımına başvurdukları anlaşılmaktadır.

Tablo 16. İşletme Türlerine Göre Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Dış Kaynak Kullanma Nedenleri			5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Maliyetleri düşürme	Evet	n	10	24	8	0	1	6	49
		%	25,0%	35,3%	22,2%	,0%	33,3%	27,3%	28,3%
	Hayır	n	30	44	28	4	2	16	124
		%	75,0%	64,7%	77,8%	100,0%	66,7%	72,7%	71,7%
Nitelikli personel sıkıntısı	Evet	n	4	11	9	0	0	5	29
		%	10,0%	16,2%	25,0%	,0%	,0%	22,7%	16,8%
	Hayır	n	36	57	27	4	3	17	144
		%	90,0%	83,8%	75,0%	100,0%	100,0%	77,3%	83,2%
Hizmet kalitesini arttırmak	Evet	n	16	37	17	3	2	16	91
		%	40,0%	54,4%	47,2%	75,0%	66,7%	72,7%	52,6%
	Hayır	n	24	31	19	1	1	6	82
		%	60,0%	45,6%	52,8%	25,0%	33,3%	27,3%	47,4%
Diğer	Evet	n	1	1	0	0	0	0	2
		%	2,5%	1,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,2%
	Hayır	n	39	67	36	4	3	22	171
		%	97,5%	98,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	98,8%

İşletmelerin yapısı ve faaliyet türlerine göre dış kaynak kullanma nedenlerine bakıldığında (Tablo17); hizmet kalitesini artırmak, maliyetleri düşürmek ve nitelikli personel sıkıntısını gidermek için dış kaynak kullanımına yönelen bağımsız işletmelerin oranı zincir işletmelere göre daha yüksektir. Bununla birlikte, tam yıl faaliyet gösteren işletmelerin maliyetleri düşürmek amacıyla, sezonluk işletmelere göre daha fazla oranda dış kaynak kullanma yolunu benimsedikleri, sezonluk işletmelerin ise, hizmet kalitesini artırmak ve nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre dış kaynak kullanımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum sezonluk işletmelerin hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve nitelikli personel açısından gereksinimlerinin daha yüksek olduğu sonucunu da ortaya koymaktadır.

Tablo 17. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Dış Kaynak Kullanma Nedenleri			İşletmenin Yapısı			İşletmenin Faaliyet Türü		
			Zincir İşletme	Bağımsız İşletme	Toplam	Sezonluk	Tam Yıl	Toplam
Maliyetleri düşürme	Evet	n	12	37	49	37	12	49

		%	25,0%	29,6%	28,3%	25,3%	44,4%	28,3%
	Hayır	n	36	88	124	109	15	124
		%	75,0%	70,4%	71,7%	74,7%	55,6%	71,7%
Nitelikli personel sıkıntısı	Evet	n	6	23	29	26	3	29
		%	12,5%	18,4%	16,8%	17,8%	11,1%	16,8%
	Hayır	n	42	102	144	120	24	144
		%	87,5%	81,6%	83,2%	82,2%	88,9%	83,2%
Hizmet kalitesini arttırmak	Evet	n	24	67	91	80	11	91
		%	50,0%	53,6%	52,6%	54,8%	40,7%	52,6%
	Hayır	n	24	58	82	66	16	82
		%	50,0%	46,4%	47,4%	45,2%	59,3%	47,4%
Diğer	**Evet**	n	0	2	2	2	0	2
		%	,0%	1,6%	1,2%	1,4%	,0%	1,2%
	Hayır	n	48	123	171	144	27	171
		%	100,0%	98,4%	98,8%	98,6%	100,0%	98,8%

3.1.4. İşletmelerin Nitelikli Personel Temininde Karşılaştığı Güçlükler

Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinin departmanlara göre nitelikli personel bulmada yaşadıkları zorluk derecesi Tablo 18'de belirtilmiştir. 5 yıldızlı otel işletmelerinin nitelikli personel bulmada en çok zorlandıkları bölümlerin; 3,65 ortalama ile mutfak departmanı, 3,60 ile yiyecek ve içecek, 3,55 ile ön büro, 3,47 ile satış-pazarlama ve 3,20 ile kat hizmetleri departmanı olduğu görülmektedir. Nitelikli personelin en kolay bulunduğu departman ise 3,12 ortalama ile halkla ilişkiler olarak belirtilmiştir. 4 yıldızlı otel işletmeleri; 3,61 ortalama ile satış-pazarlama, 3,54 ile mutfak, 3.50 ile ön büro ve 3,48'lik ortalama ile yiyecek ve içecek departmanına nitelikli personel bulmada zorlandıklarını, en kolay 2,66 ortalamayla kat hizmetleri departmanının nitelikli personel ihtiyacını karşıladıklarını ifade etmişlerdir. Nitelikli personel bulmadaki güçlük dereceleri departmanlara göre, 3 yıldızlı oteller için; 3,86 ortalama ile mutfak, 3,80 ile satış-pazarlama ve 3,66 ile ön büro departmanı; 2 yıldızlı oteller için; 4,00 ortalama ile yiyecek-içecek ve mutfak, 3,50 ile ön büro departmanı; 5 yıldızlı tatil köyleri için; 4,00 ortalama ile mutfak, 3,33 ile ön büro, yiyecek-içecek ve muhasebe departmanları ve apart oteller için ise; 3,77 ortalama ile mutfak, 3,68 ile ön büro ve 3,59'luk ortalama ile yiyecek-içecek departmanı şeklinde sıralanmaktadır. 2 yıldızlı oteller ile apart oteller halkla ilişkiler, satış-pazarlama ve insan kaynakları departmanları için bir bilgi vermemişlerdir. Bunun nedeni belirtilen departmanların bu işletmelerde bulunmadığı, dolayısıyla personel teminindeki zorluk derecesinin bu nedenle belirtilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 18. İşletme Türleri ve Departmanlara Göre Nitelikli Personel Teminindeki Zorluk Derecesi

Departmanlar		Çok Kolay (1)……Çok Zor (5)					
		5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel
Ön Büro Departmanı	n	40	68	36	4	3	22
	$\bar{x}$	3,55	3,50	3,66	3,50	3,33	3,68
Kat Hizmetleri Departmanı	n	40	68	36	4	3	22
	$\bar{x}$	3,20	2,86	3,16	2,75	2,66	3,00
Yiyecek&İçecek Departmanı	n	40	68	36	4	3	22
	$\bar{x}$	3,60	3,48	3,61	4,00	3,33	3,59

Mutfak Departmanı	**n**	40	68	36	4	3	22
	x̄	3,65	3,54	3,86	4,00	4,00	3,77
Muhasebe Departmanı	**n**	40	68	36	4	3	22
	x̄	3,15	3,14	3,25	3,25	3,33	2,81
İnsan Kaynakları Departmanı	**n**	40	68	36	---	3	---
	x̄	3,15	3,08	3,22	---	2,66	---
Halkla İlişkiler Departmanı	**n**	40	68	36	---	3	---
	x̄	3,12	3,05	3,22	---	2,66	---
Satış Pazarlama Departmanı	**n**	40	68	36	---	3	---
	x̄	3,47	3,61	3,80	---	3,00	---
Diğer	**n**	40	68	36	---	3	---
	x̄	2,97	2,98	3,02	---	3,00	---

Konaklama işletmelerinin türlerine göre personel tedarikinde kullandığı kaynaklar Tablo 19'da belirtilmiştir. Genel olarak; işletmelerin %64,2'sinin doğrudan kişisel başvurulardan, %57,2'sinin işyerinde çalışanların tavsiyelerinden, %42,8'inin internet ilanlarından, %35,3'ünün iş ve işçi bulma kurumundan, %26'sının gazete ilanlarından, %19,7'sinin turizm ve otelcilik liselerinden, %11'inin üniversitelerden ve %4'ünün de meslek odalarından personelini tedarik ettikleri görülmektedir (Tablo 19). Burada işletmelerin büyük bölümünün örgün eğitim kurumları olan turizm ve otelcilik liseleri ile üniversitelerden personel tedarik etmemeleri önemli bir bulgu olarak dikkat çekmektedir. Bu genel eğilim işletme türlerine göre personel tedarikinde kullanılan kaynaklar için de geçerlidir. Buna göre, 5 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 3 yıldızlı otellerin öncelikli personel tedarik kaynaklarını sırasıyla; doğrudan kişisel başvurular, işletme çalışanlarının tavsiyeleri ve internet ilanları oluşturmaktadır. Benzer şekilde, 5 yıldızlı tatil köyleri ve apart oteller de personel tedarikinde ilk üç sırada aynı kaynakları belirtmişlerdir. Sadece 2 yıldızlı otellerin personel tedarikinde internet ilanlarını kullanmadıkları bunun yerine iş ve işçi bulma kurumundan yararlandıkları görülmektedir.

Tablo 19. İşletme Türlerine Göre Personel Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar

Personel Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar			**5 Yıldızlı Otel**	**4 Yıldızlı Otel**	**3 Yıldızlı Otel**	**2 Yıldızlı Otel**	**5 Yıldızlı Tatil Köyü**	**Apart Otel**	**Toplam**
İş ve İşçi Bulma Kurumu	**Evet**	**n**	15	25	11	2	1	7	61
		%	37,5%	36,8%	30,6%	50,0%	33,3%	31,8%	35,3%
	Hayır	**n**	25	43	25	2	2	15	112
		%	62,5%	63,2%	69,4%	50,0%	66,7%	68,2%	64,7%
Doğrudan Kişisel Başvurular	**Evet**	**n**	28	50	21	3	1	8	111
		%	70,0%	73,5%	58,3%	75,0%	33,3%	36,4%	64,2%
	Hayır	**n**	12	18	15	1	2	14	62
		%	30,0%	26,5%	41,7%	25,0%	66,7%	63,6%	35,8%
İnternet İlanları	**Evet**	**n**	24	27	12	0	1	10	74
		%	60,0%	39,7%	33,3%	,0%	33,3%	45,5%	42,8%
	Hayır	**n**	16	41	24	4	2	12	99
		%	40,0%	60,3%	66,7%	100,0%	66,7%	54,5%	57,2%
Gazete İlanları	**Evet**	**n**	11	18	11	1	0	4	45
		%	27,5%	26,5%	30,6%	25,0%	,0%	18,2%	26,0%
	Hayır	**n**	29	50	25	3	3	18	128
		%	72,5%	73,5%	69,4%	75,0%	100,0%	81,8%	74,0%

Turizm ve Otelcilik Liseleri	Evet	n	13	12	7	0	0	2	34
		%	32,5%	17,6%	19,4%	,0%	,0%	9,1%	19,7%
	Hayır	n	27	56	29	4	3	20	139
		%	67,5%	82,4%	80,6%	100,0%	100,0%	90,9%	80,3%
Üniversiteler	Evet	n	5	7	4	1	0	2	19
		%	12,5%	10,3%	11,1%	25,0%	,0%	9,1%	11,0%
	Hayır	n	35	61	32	3	3	20	154
		%	87,5%	89,7%	88,9%	75,0%	100,0%	90,9%	89,0%
Meslek Odaları	Evet	n	1	2	3	0	0	1	7
		%	2,5%	2,9%	8,3%	,0%	,0%	4,5%	4,0%
	Hayır	n	39	66	33	4	3	21	166
		%	97,5%	97,1%	91,7%	100,0%	100,0%	95,5%	96,0%
İşyerinde çalışanların tavsiyeleri	Evet	n	26	40	17	2	2	12	99
		%	65,0%	58,8%	47,2%	50,0%	66,7%	54,5%	57,2%
	Hayır	n	14	28	19	2	1	10	74
		%	35,0%	41,2%	52,8%	50,0%	33,3%	45,5%	42,8%
Diğer	Evet	n	0	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	,0%	2,8%	,0%	,0%	,0%	,6%
	Hayır	n	40	68	35	4	3	22	172
		%	100,0%	100,0%	97,2%	100,0%	100,0%	100,0%	99,4%

Tablo 20'de işletmelerin yapısı ve faaliyet türüne göre personel tedarikinde kullandıkları kaynaklar görülmektedir. Bağımsız ve zincir işletmelerin kullandıkları personel tedarik kaynakları, doğrudan kişisel başvurular, işyerinde çalışanların tavsiyeleri, internet ilanları ve iş ve işçi bulma kurumu şeklinde sıralanmaktadır. En az başvurulan kaynağın ise meslek odaları olduğu ifade edilmiştir. Bu durum sezonluk işletmeler için de geçerli olup, tam yıl faaliyet gösteren işletmelerde ise tek farklılığın iş ve işçi bulma kurumundan personel tedarikinin, internet ilanlarının önüne geçerek üçüncü sırada yer almasıdır.

Tablo 20. İşletmenin Yapısı ve Faaliyet Türüne Göre Personel Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar

Personel Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar			İşletmenin Yapısı			İşletmenin Faaliyet Türü		
			Zincir İşletme	Bağımsız İşletme	Toplam	Sezonluk	Tam Yıl	Toplam
İş ve İşçi Bulma Kurumu	Evet	n	21	40	61	51	10	61
		%	43,8%	32,0%	35,3%	34,9%	37,0%	35,3%
	Hayır	n	27	85	112	95	17	112
		%	56,3%	68,0%	64,7%	65,1%	63,0%	64,7%
Doğrudan Kişisel Başvurular	Evet	n	34	77	111	92	19	111
		%	70,8%	61,6%	64,2%	63,0%	70,4%	64,2%
	Hayır	n	14	48	62	54	8	62
		%	29,2%	38,4%	35,8%	37,0%	29,6%	35,8%
İnternet İlanları	Evet	n	21	53	74	65	9	74
		%	43,8%	42,4%	42,8%	44,5%	33,3%	42,8%
	Hayır	n	27	72	99	81	18	99
		%	56,3%	57,6%	57,2%	55,5%	66,7%	57,2%
Gazete İlanları	Evet	n	12	33	45	36	9	45
		%	25,0%	26,4%	26,0%	24,7%	33,3%	26,0%
	Hayır	n	36	92	128	110	18	128

		%	75,0%	73,6%	74,0%	75,3%	66,7%	74,0%
Turizm ve Otelcilik Liseleri	Evet	n	10	24	34	26	8	34
		%	20,8%	19,2%	19,7%	17,8%	29,6%	19,7%
	Hayır	n	38	101	139	120	19	139
		%	79,2%	80,8%	80,3%	82,2%	70,4%	80,3%
Üniversiteler	Evet	n	5	14	19	15	4	19
		%	10,4%	11,2%	11,0%	10,3%	14,8%	11,0%
	Hayır	n	43	111	154	131	23	154
		%	89,6%	88,8%	89,0%	89,7%	85,2%	89,0%
Meslek Odaları	Evet	n	2	5	7	5	2	7
		%	4,2%	4,0%	4,0%	3,4%	7,4%	4,0%
	Hayır	n	46	120	166	141	25	166
		%	95,8%	96,0%	96,0%	96,6%	92,6%	96,0%
İşyerinde çalışanların tavsiyeleri	Evet	n	30	69	99	83	16	99
		%	62,5%	55,2%	57,2%	56,8%	59,3%	57,2%
	Hayır	n	18	56	74	63	11	74
		%	37,5%	44,8%	42,8%	43,2%	40,7%	42,8%
Diğer	Evet	n	0	1	1	1	0	1
		%	,0%	,8%	,6%	,7%	,0%	,6%
	Hayır	n	48	124	172	145	27	172
		%	100,0%	99,2%	99,4%	99,3%	100,0%	99,4%

3.2. Konaklama İşletmeleri Genel Müdürlerinin Profili

Alanya bölgesinde araştırma kapsamındaki 173 adet konaklama işletmesinde görev yapan genel müdürün % 88,4'ünü (153 kişi) erkek ve %11,6'sını (20 kişi) ise kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Genel müdürlerin medeni durumuna bakıldığında, %80,9'unun evli ve %19,1'inin ise bekar olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Tablo 21. Genel Müdürlerin Cinsiyet ve Medeni Durumları

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	20	11,6	Bekar	33	19,1
Erkek	153	88,4	Evli	140	80,9
Toplam	173	100	Toplam	173	100

Genel müdürlerin cinsiyetlerine göre medeni durumlarının dağılımları incelendiğinde, erkek yöneticilerin %83'ünün (127) ve kadınların ise %65'nin (13) evli olduğu görülmektedir (Tablo 22). Bu durum bekar olan kadın yöneticilerin oranının erkeklere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 23'de genel müdürlerin cinsiyet durumlarının tesis türlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, kadın yöneticilerin her tesis türünde görev yaptığı, %35 ile en çok 4 yıldızlı otellerde ve %5'lik en düşük oranla 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinde yer aldıkları görülmektedir

Tablo 22. Genel Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Medeni Durumları					
			Medeni Durum		
			Bekar	Evli	Toplam
Cinsiyet	Kadın	n	7	13	20
		%	35,0	65,0	100
	Erkek	n	26	127	153
		%	17,0	83,0	100
Toplam		n	33	140	173
		%	19,1	80,9	100

. Erkek yöneticiler de benzer şekilde en çok %39'9'luk oranla 4 yıldızlı otellerde görev yapmakta, bunu sırasıyla %25'5 ile 5 yıldızlı oteller ve % 22,2'ile de 3 yıldızlı oteller izlemektedir.

Tablo 23. Genel Müdürlerin Cinsiyet Durumlarının Tesis Türlerine Göre Dağılımı									
			Konaklama Tesisi Türleri						
			5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Cinsiyet	Kadın	n	1	7	2	3	1	6	**20**
		%	5,0	35,0	10,0	15,0	5,0	30,0	**100**
	Erkek	n	39	61	34	1	2	16	**153**
		%	25,5	39,9	22,2	0,7	1,3	10,5	**100**
Toplam		n	**40**	**68**	**36**	**4**	**3**	**22**	**173**
		%	**23,1**	**39,3**	**20,8**	**2,3**	**1,7**	**12,7**	**100**

Genel müdürlerin yaş dağılımı göz önüne alındığında, %72 ile büyük bölümünün (36-55) orta yaş grubunda yer aldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, %20,5'i 26-35 yaş aralığında olup, sadece %7,5'i 56 yaş ve üzerindedir (Tablo24).

Tablo 24. Genel Müdürlerin Yaşlarına Göre Dağılımı		
Yaş Dağılımları	n	%
26-35 Yaş	33	20,5
36-45 Yaş	68	42,2
46-55 Yaş	48	29,8
56 Yaş ve Üzeri	12	7,5

Cinsiyet durumları dikkate alınarak genel müdürlerin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 25), kadın yöneticilerin %88,8'inin 26-45 yaş aralığında yer aldığı, 56 yaş ve üzerinde kadın yönetici bulunmadığı görülmektedir. Erkeklerin %42'si 36-45, %32,2'si 46-55 ve %17,5'i ise 26-45 yaş aralığındadır. 56 ve üzerindeki yaş grubundaki erkek genel müdürlerin oranı %8,4 ile en düşük düzeydedir.

Tablo 25. Genel Müdürlerin Cinsiyet Durumlarının Yaşa Göre Dağılımı							
			Yaş Dağılımları				
			26-35 Yaş	36-45 Yaş	46-55 Yaş	56 ve Üzeri Yaş	Toplam
Cinsiyet	Kadın	n	8	8	2	0	18
		%	44,4	44,4	11,1	%,0	100,0
	Erkek	n	25	60	46	12	143
		%	17,5	42,0	32,2	8,4	100,0
Toplam		x	33	68	48	12	161
		%	20,5	42,2	29,8	7,5	100,0

Eğitim durumları incelendiğinde, genel müdürlerin %55,5'inin (96) lisans, %24,9'unun (43) lise ve %8,7'sinin (15) ise ön lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bununla birlikte %7,5'i (13) yüksek lisans mezunu iken, %3,5 ile (6) ilköğretim mezunu olan genel müdürler de bulunmaktadır (Tablo 26).

Tablo 26. Genel Müdürlerin Eğitim Durumları		
Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	6	3,5
Lise	43	24,9
Ön lisans	15	8,7
Lisans	96	55,5
Yüksek Lisans	13	7,5

Eğitim düzeylerinin tesis türlerine göre dağılımı, lisans mezunu genel müdürlerin %42,7'sinin 4 yıldızlı, %24'ünün 5 yıldızlı ve %17,7' sinin ise 3 yıldızlı otellerde görev yaptığını göstermektedir. Yüksek lisansını yapmış olanların %53,8'i 4 yıldızlı, %38,5'i 5 yıldızlı ve %7,7'si de 3 yıldızlı otellerde bulunmaktadır.

Tablo 27. Genel Müdürlerin Eğitim Düzeylerinin Tesis Türlerine Göre Dağılımı									
			Konaklama Tesisi Türleri						
			5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	3 Yıldızlı Otel	2 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Tatil Köyü	Apart Otel	Toplam
Eğitim Düzeyleri	İlköğretim	n	0	1	1	0	0	4	6
		%	%,0	%16,7	%16,7	%,0	%,0	%66,7	%100
	Lise	n	12	14	11	1	1	4	43
		%	%7,9	%32,6	%25,6	%2,3	%2,3	%9,3	%100
	Önlisans	n	0	5	6	1	2	1	15
		%	%,0	%33,3	%40,0	%6,7	%13,3	%6,7	%100
	Lisans	n	23	41	17	2	0	13	96
		%	%24,0	%42,7	%17,7	%2,1	%,0	%13,5	%100
	Yüksek Lisans	n	5	7	1	0	0	0	13
		%	%38,5	%53,8	%7,7	%,0	%,0	%,0	%100

Tablo 27'deki veriler genel olarak eğitim seviyesi yüksek genel müdürlerin büyük ölçekli tesislerde görev yaptığını göstermektedir. Bunun yanında tabloda örneğin, 5 yıldızlı otellerde %7,9 oranında (12) lise mezunu genel müdürün de bulunduğu dikkati çekmektedir

Tablo 28'de genel müdürlerin mezun oldukları liselerin türlerine göre dağılımları verilmiştir. Burada katılımcıların büyük çoğunluğu (%61,2'si, 101 kişi) genel lise mezunudur. Bunu %13,9 ile otelcilik ve turizm lisesi mezunları, %12,1 ile diğer meslek lisesi mezunları ve %4,2 ile de anadolu lisesi mezunları takip etmektedir. Fen lisesi mezunu olan genel müdür sayısı ise yalnızca 1 kişidir (%0,6'sı).

Tablo 28. Genel Müdürlerin Mezun Olduğu Liselerin Türleri

Lise Türü	n	%
Genel (düz) Lise	101	61,2
Otelcilik ve Turizm Lisesi	23	13,9
Diğer Meslek Lisesi	20	12,1
Anadolu Lisesi	7	4,2
Özel kolej	5	3,0
Fen lisesi	1	0,6
Diğer	8	4,8

Genel müdürlerin üniversitede okuduğu bölümler incelendiğinde (Tablo 29), ağırlıklı olarak %42,3' ünün (52 kişi) turizm ve %21,1'inin işletme (26 kişi) alanında eğitim gördükleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte genel müdürlerin 4,9'u (6 kişi) muhasebe, %4,1'i (5 kişi) eğitim bilimleri ve %2,4'ü (3 kişi) filoloji bölümü mezunu iken, sadece birinin kamu yönetimi ve diğerinin ise halkla ilişkiler bölümü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Genel Müdürlerin Üniversitede Okuduğu Bölümler

Üniversitede Okunan Bölüm	n	%
Turizm	52	% 42,3
İşletme	26	% 21,1
İktisat	9	% 7,3
Mühendislik	9	% 7,3
Muhasebe	6	% 4,9
Eğitim	5	% 4,1
Filoloji	3	% 2,4
Kamu Yönetimi	1	% 0,8
Halkla İlişkiler	1	% 0,8
Diğer	11	% 8,9

Tablo 30'a göre genel müdürlerin büyük çoğunluğu (%34,7'si,60 kişi) İngilizce ve Almanca olmak üzere iki yabancı dil bilmektedir. Sadece İngilizce bilen genel müdürlerin oranı %23,1 (40 kişi) iken, %18,5'inin (32 kişi) İngilizce, Almanca ve Rusça' dan oluşan üç yabancı dili bildiği görülmektedir. Tablodan en az bilinen yabancı dilin Fransızca olduğu, bununla birlikte yabancı dil bilmeyen (% 4'ü, 7 kişi) genel müdürlerin de bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Genel Müdürlerin Bildiği Yabancı Diller		
Bilinen Yabancı Diller	**n**	**%**
İngilizce+ Almanca	60	% 34,7
İngilizce	40	% 23,1
İngilizce+Almanca+Rusça	32	% 18,5
Almanca	7	% 4,0
Yabancı Dil Bilmeyen	7	% 4,0
İngilizce+Almanca+Rusça+Diğer	6	% 3,5
İngilizce+Diğer	4	% 2,3
İngilizce+Rusça	4	% 2,3
İngilizce+Almanca+Diğer	3	% 1,7
Almanca+Rusça	2	% 1,2
İngilizce+Almanca+Rusça+Fransızca	2	%1,2
İngilizce+Almanca+Rusça+Fransızca+Diğer	2	% 1,2
İngilizce+Almanca+Fransızca+Diğer	1	% 0,6
İngilizce+Fransızca	1	% 0,6
Fransızca	1	% 0,6
Rusça	1	% 0,6

Genel müdürlerin bildiği yabancı dil türlerinin dil seviyelerine göre dağılımına bakıldığında (Tablo 31), %56,8'inin (88 kişi) iyi düzeyde, %20'sinin (31 kişi) orta düzeyde İngilizce; %41,2'sinin (47 kişi) iyi, %28'1'inin (32 kişi) orta düzeyde Almanca; %40,8'inin (20 kişi) orta, %28,6'sının (14 kişi) iyi düzeyde Rusça ve %42,9'unun (3 kişi) iyi, %28,6'sının (2 kişi) ise ileri düzeyde Fransızca bildiği görülmektedir. Buradaki en dikkat çekici sonuçlardan birisi, Rusça bilen genel müdürlerin büyük çoğunluğunun (%65,3'ü, 32 kişi) orta ve başlangıç seviyesinde dil düzeyine sahip olmalarıdır.

Tablo 31. Genel Müdürlerin Bildiği Yabancı Dil Türlerinin Dil Seviyelerine Göre Dağılımı										
Yabancı Dil Seviyeleri	**Yabancı Diller**									
	İngilizce		**Almanca**		**Rusça**		**Fransızca**		**Diğer**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Başlangıç	7	%4,5	11	%9,6	12	%24,5	1	%14,3	1	%6,3
Orta	31	%20	32	%28,1	20	%40,8	1	%14,3	2	%12,5
İyi	88	%56,8	47	%41,2	14	%28,6	3	%42,9	8	%50
İleri	29	%18,7	24	%21,1	3	%6,1	2	%28,6	5	%31,3
Toplam	**155**	**%100**	**114**	**%100**	**49**	**%100**	**7**	**%100**	**16**	**%100**

Tablo 32'de genel müdürlerin mesleki deneyim süreleri görülmektedir. Buna göre, %60'ı 20 yıl ve üzerinde, %16,5'i 15-19 yıl, %15,9'u 9-14 yıl ve %7,6'sı ise 3-8 yıl arasındaki sürelerde mesleki deneyime sahip olup, 3 yılın altında mesleki deneyimi olan genel müdür bulunmamaktadır.

Tablo 32. Genel Müdürlerin Mesleki Deneyim Süreleri		
Mesleki Deneyim Süreleri	**n**	**%**
3-8 Yıl	13	7,6
9-14 Yıl	27	15,9
15-19 Yıl	28	16,5
20 Yıl ve Üzeri	102	60,0

Tablo 33'e göre genel müdürlerin %32'9'u 6-10 yıl, %27,1'i 11-15 yıl, %24,7'si 16 yıl ve üzerinde yöneticilik tecrübesine sahip bulunmaktadır. %15,3'ü ise 1-5 yıl aralığındaki sürelerde yöneticilik yapmışlardır. Sonuç olarak genel müdürlerin büyük çoğunluğunun (%84,7'si) 5 yılın üzerinde yöneticilik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Genel Müdürlerin Yöneticilik Tecrübesi		
Yöneticilik Tecrübesi	**n**	**%**
1-5 Yıl	26	15,3
6-10 Yıl	56	32,9
11-15 Yıl	46	27,1
16 Yıl ve Üzeri	42	24,7

Genel müdürlerin bulundukları kurumlarındaki çalışma süreleri bakımından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 34), %35'inin 2-5 yıl aralığında ve %19,6'sının da 14 yıl ve üzerindeki sürelerde mevcut kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir. 1 yıl ve altındaki sürede bulundukları kurumlarda çalışan genel müdürlerin oranı ise %13,1'dir. Tablodaki bulgulara göre, genel müdürlerin % 48,2'sinin 5 yıl ve altındaki sürelerde bulundukları kurumlarda görev yaptıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 34. Genel Müdürlerin Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi		
Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi	**n**	**%**
0-1 Yıl	22	13,1
2-5 Yıl	59	35,1
6-9 Yıl	32	19,0
10-13 Yıl	22	13,1
14 Yıl ve Üzeri	33	19,6

Genel müdürlerin, mesleki deneyimi, yöneticilik tecrübesi ve bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri ile cinsiyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda (t testi), değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat aynı analiz (t testi) genel müdürlerin medeni durumları açısından yapıldığında; genel müdürlerin mesleki deneyimi, yöneticilik tecrübesi ve bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri ile medeni durumları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 35). Tablodaki bulgulara bakıldığında; evli olan yöneticilerin mesleki deneyim sürelerinin, yöneticilik tecrübelerinin ve bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerinin bekar olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada evli olan yöneticilerin bekar olanlardan daha iyi bir mesleki kariyere sahip olmalarında, düzenli bir aile yaşantısının etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 35. Genel Müdürlerin Mesleki Deneyimi, Yöneticilik Tecrübesi ve Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süreleri İle Medeni Durumları Arasındaki İlişki						
	Mesleki Deneyim Süresi (Yıl)		Yöneticilik Tecrübesi (Yıl)		Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi (Yıl)	
Medeni Durum	**n**	**x**	**n**	**x**	**n**	**x**
Bekar	33	15,6	33	8,1	33	5,3
Evli	140	21,5	140	13,6	140	8,6
Toplam	173	20,4	173	12,5	173	7,9
F	**14,317**		**14,231**		**6,192**	
Sig.	**,000**		**,000**		**,014**	

Genel müdürlük öncesi en fazla görev yapılan departmanı belirlemek amacıyla hazırlanan soruya verilen cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 36'da verilmiştir. Buna göre, genel müdürlerin %56,1'i (97 kişi) daha önce en fazla ön büro ve satış pazarlama departmanında, %16,2'si muhasebe ve % 12,1'i de yiyecek ve içecek departmanında çalışmışlardır. Genel müdürlük öncesi çalışılan diğer departmanların sayısı ise oldukça düşüktür. Bununla birlikte, genel müdürlerin %6,9'u (12 kişi) sektör dışından geldiklerini ve %3,5'i de genel müdür olarak göreve başladıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 36. Genel Müdürlük Öncesi En Fazla Çalışılan Departman		
Genel Müdürlük Öncesi En Fazla Çalışılan Departman	**n**	**%**
Ön Büro ve Satış Pazarlama Departmanı	97	%56,1
Muhasebe Departmanı	28	%16,2
Yiyecek&İçecek Departmanı	21	%12,1
Sektör Dışı	12	%6,9
Genel Müdür Olarak Başlama	6	%3,5
İnsan Kaynakları Departmanı	4	%2,3
Mutfak Departmanı	2	%1,2
Halkla İlişkiler Departmanı	2	%1,2
Kat Hizmetleri Departmanı	1	%0,6
Toplam	**173**	**%100,0**

3.3. Konaklama İşletmeleri Departman Müdürlerinin Profili

Araştırmaya katılan 173 tesisteki toplam 523 departman müdürünün %58,5'ini (306 kişi) erkekler ve %41,5'ini (217 kişi) ise kadınlar oluşturmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında, departman müdürlerinin %69,2'sinin (362 kişi) evli ve %30,8'inin (161 kişi) bekar oldukları görülmektedir (Tablo 37).

Tablo 37. Departman Müdürlerinin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı					
Cinsiyet	**n**	**%**	**Medeni Durum**	**n**	**%**
Kadın	217	41,5	Bekar	161	30,8
Erkek	306	58,5	Evli	362	69,2
Toplam	523	100,0	Toplam	523	100,0

Departman müdürlerinin cinsiyetlerine göre medeni durumlarının dağılımı incelendiğinde (Tablo 38), erkek yöneticilerin %72,2'sinin (221 kişi) ve kadınların ise %65'nin (141 kişi) evli olduğu görülmektedir. Bu durumdan, bekar olan kadın yöneticilerin oranının erkeklere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 38. Departman Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Medeni Durumları					
			Medeni Durum		
			Bekar	**Evli**	**Toplam**
Cinsiyet	**Kadın**	**n**	76	141	217
		%	35,0	65,0	100,0
	Erkek	**n**	85	221	306
		%	27,8	72,2	100,0
Toplam		**n**	161	362	523
		%	30,8	69,2	100,0

Tablo 39'da departman müdürlerinin cinsiyet durumlarının yöneticiliğini yaptığı departmanlara göre dağılımı verilmiştir. Tabloda kat hizmetleri ve halkla ilişkiler departmanlarındaki kadın yönetici sayılarının erkek yöneticilerden fazla olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri departmanında kadın yöneticilerin oranı %85,8 iken, halkla ilişkiler bölümündeki kadın yöneticilerin oranı %77,8'dir. Diğer tüm departmanlarda ise erkek yöneticilerin sayısı kadın yöneticilerden fazladır. Bununla birlikte, kadın yöneticilerin en az bulunduğu departmanlar içinde animasyon (1 kişi) ve spa- wellness (1 kişi) departmanları yer alırken, mutfak ve yiyecek içecek departmanlarında ise kadın yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 39. Departman Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarının Yöneticiliğini Yaptığı Departmanlara Göre Dağılımı				
Yöneticiliği Yapılan Departman		**Cinsiyet**		
		Kadın	**Erkek**	**Toplam**
Animasyon	**n**	1	11	12
	%	8,3%	91,7%	100,0%
Halkla ilişkiler	**n**	14	4	18
	%	77,8%	22,2%	100,0%
İnsan kaynakları	**n**	12	16	28
	%	42,9%	57,1%	100,0%
Kat hizmetleri	**n**	109	18	127
	%	85,8%	14,2%	100,0%

Muhasebe	n	31	38	69
	%	44,9%	55,1%	100,0%
Mutfak departmanı	n	0	38	38
	%	,0%	100,0%	100,0%
Ön büro	n	44	99	143
	%	30,8%	69,2%	100,0%
Satış pazarlama	n	5	7	12
	%	41,7%	58,3%	100,0%
Yiyecek ve içecek departmanı	n	0	53	53
	%	,0%	100,0%	100,0%
Spa wellness	n	1	5	6
	%	16,7%	83,3%	100,0%
Diğer	n	0	17	17
	%	,0%	100,0%	100,0%
Toplam	n	217	306	523
	%	41,5%	58,5%	100,0%

Departman müdürlerinin yaş durumlarının yöneticiliğini yaptığı departmanlara göre dağılımı (Tablo 40), yöneticilerin yaş ortalamalarının 32 ile 41 yaş arasında bulunduğunu ortaya koymaktadır. En genç yöneticilerin yer aldığı departman 32,09 yaş ortalaması (11 kişi) ile animasyon bölümü iken, en yaşlı yöneticilerin bulunduğu departman ise 40,64 yaş ortalaması (37 kişi) ile mutfak departmanıdır.

Tablo 40. Departman Müdürlerinin Yaş Durumlarının Yöneticiliğini Yaptığı Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliği Yapılan Departman	n	x (Ort.)	Minimum	Maximum
Animasyon	11	32,09	22,00	48,00
Spa wellness	6	32,83	27,00	39,00
Ön büro	142	33,92	22,00	50,00
İnsan kaynakları	28	34,53	22,00	53,00
Satış pazarlama	12	36,00	25,00	49,00
Muhasebe	68	36,50	23,00	65,00
Halka ilişkiler,	18	36,61	22,00	52,00
Yiyecek ve içecek departmanı	53	37,56	24,00	51,00
Kat hizmetleri	124	38,01	22,00	60,00
Mutfak departmanı	37	40,64	30,00	55,00
Diğer	17	40,35	22,00	55,00

Departman müdürlerinin eğitim düzeyi, onların büyük çoğunluğunun (%40,3'ünün) lise mezunu olduklarını, bunu sırasıyla %27,9 ile lisans, %18 ile ilköğretim, %9,8 ile ön lisans ve %4 ile yüksek lisans mezunlarının izlediğini göstermektedir (Tablo 41). Lisans mezunu yöneticilerin en yüksek oranda bulunduğu departmanların halkla ilişkiler (%66,7), muhasebe (%56,5), insan kaynakları (%46,4), satış-pazarlama (%41,7) ve ön büro (%41,3) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte lise mezunu yöneticilerin en yüksek oranda yer aldığı departmanlar yiyecek ve içecek (%58,5), kat hizmetleri (%52), spa wellness (%50) ve animasyon (%41,7) iken, ilköğretim mezunu yöneticilerin en yüksek oranda

bulunduğu departmanın ise mutfak (%50) olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları, mutfak ve yiyecek-içecek departmanlarında ise yüksek lisans mezunu olan yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 41. Departman Müdürlerinin Eğitim Düzeylerinin Yöneticiliğini Yaptığı Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliği Yapılan Departman		İlköğretim	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek lisans	Toplam
Animasyon	n	3	5	1	1	2	12
	%	25,0%	41,7%	8,3%	8,3%	16,7%	100,0%
Halkla ilişkiler	n	0	2	2	12	2	18
	%	,0%	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%	100,0%
İnsan kaynakları	n	0	10	5	13	0	28
	%	,0%	35,7%	17,9%	46,4%	,0%	100,0%
Kat hizmetleri	n	42	66	10	7	2	127
	%	33,1%	52,0%	7,9%	5,5%	1,6%	100,0%
Muhasebe	n	0	19	7	39	4	69
	%	,0%	27,5%	10,1%	56,5%	5,8%	100,0%
Mutfak departmanı	n	19	18	0	1	0	38
	%	50,0%	47,4%	,0%	2,6%	,0%	100,0%
Ön büro	n	5	49	21	59	9	143
	%	3,5%	34,3%	14,7%	41,3%	6,3%	100,0%
Satış pazarlama	n	3	2	1	5	1	12
	%	25,0%	16,7%	8,3%	41,7%	8,3%	100,0%
Yiyecek ve içecek departmanı	n	16	31	2	4	0	53
	%	30,2%	58,5%	3,8%	7,5%	,0%	100,0%
Spa wellness	n	0	3	0	2	1	6
	%	,0%	50,0%	,0%	33,3%	16,7%	100,0%
Diğer	n	6	6	2	3	0	17
	%	35,3%	35,3%	11,8%	17,6%	,0%	100,0%
Toplam	n	94	211	51	146	21	523
	%	18,0%	40,3%	9,8%	27,9%	4,0%	100,0%

Tablo 42'de departman müdürlerinin mezun oldukları liselerin türlerine göre dağılımı verilmiştir. Burada yöneticilerin büyük çoğunluğu (%55,8'i, 231 kişi) genel lise mezunudur. Bunu %23,7 ile (98 kişi) diğer meslek lisesi mezunları, %9,9 ile (41 kişi) otelcilik ve turizm lisesi mezunları ve %3,6 ile (15 kişi) anadolu lisesi mezunları izlemektedir.

Tablo 42. Departman Müdürlerinin Mezun Olduğu Liselerin Türleri		
Lise Türü	**n**	**%**
Genel (düz) lise	231	55,8
Diğer meslek liseleri	98	23,7
Otelcilik ve turizm lisesi	41	9,9
Anadolu lisesi	15	3,6
Özel kolej	4	1,0
Fen lisesi	2	,5
Diğer	23	5,6

Departman müdürlerinin üniversitede okuduğu bölümlere göre dağılımına bakıldığında (Tablo 43), büyük çoğunluğunun (%43'ü, 96 kişi) turizm, %17'sinin işletme (38 kişi) ve %7,2'sinin (16 kişi) ise muhasebe bölümlerinden mezun olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte filoloji (2,7), kamu yönetimi (%2,2), mühendislik (%1,3) ve psikoloji (%0,4) alanında üniversite eğitimi alan departman müdürleri de bulunmaktadır.

Tablo 43. Departman Müdürlerinin Üniversitede Okuduğu Bölümler		
Üniversitede Okunan Bölüm	**n**	**%**
Turizm	96	43,0
İşletme	38	17,0
Muhasebe	16	7,2
Halka ilişkiler	8	3,6
İktisat	7	3,1
Eğitim fakültesi	6	2,7
Filoloji	6	2,7
Kamu yönetimi	5	2,2
Mühendislik	3	1,3
Psikoloji	1	,4
Diğer	37	16,6

Tablo 44'de departman müdürlerinin görev yaptıkları departmanlara göre İngilizce seviyeleri görülmektedir. Buna göre, departman müdürlerinin %25,4'ünün (133 kişi) İngilizce bilmediği anlaşılmaktadır. Animasyon departmanındaki yöneticilerin tamamı İngilizce biliyorken, mutfak departmanı yöneticilerinin %47,4'ü (18 kişi), kat hizmetleri yöneticilerinin %40,2'si (51 kişi), muhasebe müdürlerinin %33,3'ü (23 kişi) ve satış-pazarlama departmanı müdürlerinin ise %25'i (3 kişi) İngilizce bilmemektedir. İngilizce bilen departman müdürlerinin dil seviyeleri incelendiğinde, genel olarak departman yöneticilerinin %30,2'sinin (158 kişi) iyi düzeyde, %22,8'inin (119 kişi) orta düzeyde, %14'ünün (73 kişi) başlangıç ve %7,6'sının (40 kişi) ise ileri düzeyde İngilizce bildiği görülmektedir.

İyi düzeyde İngilizce bilen departman müdürleri en yüksek oranda %58,3 ile animasyon, %51,7 ile ön büro, %50 ile spa wellness ve %43,4 ile yiyecek- içecek; orta düzeyde İngilizce bilenler en çok %39,3 ile insan kaynakları ve %30,4 ile muhasebe ve başlangıç seviyesinde İngilizce bilen yöneticiler ise en çok %28,9 ile mutfak ve %26 ile de kat hizmetleri departmanlarında görev yapmaktadırlar.

Tablo 44. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre İngilizce Seviyeleri

Yöneticiliği Yapılan Departman		İngilizce Seviyeleri					
		Bilmiyor	Başlangıç	Orta	İyi	İleri	Toplam
Animasyon	n	0	0	3	7	2	12
	%	,0%	,0%	25,0%	58,3%	16,7%	100,0%
Halkla ilişkiler	n	2	1	4	6	5	18
	%	11,1%	5,6%	22,2%	33,3%	27,8%	100,0%
İnsan kaynakları	n	4	5	11	7	1	28
	%	14,3%	17,9%	39,3%	25,0%	3,6%	100,0%
Kat hizmetleri	n	51	33	27	15	1	127
	%	40,2%	26,0%	21,3%	11,8%	,8%	100,0%
Muhasebe	n	23	11	21	13	1	69
	%	33,3%	15,9%	30,4%	18,8%	1,4%	100,0%
Mutfak departmanı	n	18	11	4	5	0	38
	%	47,4%	28,9%	10,5%	13,2%	,0%	100,0%
Ön büro	n	12	5	29	74	23	143
	%	8,4%	3,5%	20,3%	51,7%	16,1%	100,0%
Satış pazarlama	n	3	1	2	3	3	12
	%	25,0%	8,3%	16,7%	25,0%	25,0%	100,0%
Yiyecek ve içecek departmanı	n	9	3	14	23	4	53
	%	17,0%	5,7%	26,4%	43,4%	7,5%	100,0%
Spa wellness	n	1	1	1	3	0	6
	%	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%	,0%	100,0%
Diğer	n	10	2	3	2	0	17
	%	58,8%	11,8%	17,6%	11,8%	,0%	100,0%
Toplam	n	133	73	119	158	40	523
	%	25,4%	14,0%	22,8%	30,2%	7,6%	100,0%

Departman müdürlerinin Almanca seviyeleri incelendiğinde (Tablo 45), %45,9'unun (240 kişi) Almanca bilmediği görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı müdürlerinin %75'i, mutfak departmanı yöneticilerinin %60,5'i, kat hizmetleri ve satış-pazarlama departmanları yöneticilerinin ise %58,3'ü Almanca bilmemektedir. Almanca bilen departman müdürlerinin dil seviyelerine bakıldığında, genel olarak departman yöneticilerinin %20,5'inin (107 kişi) iyi düzeyde, %17'sinin (89 kişi) orta düzeyde, %9,4'ünün (49 kişi) başlangıç ve %7,3'ünün (38 kişi) ise ileri düzeyde Almanca bildiği görülmektedir.

İyi düzeyde Almanca bilen departman müdürleri en yüksek oranda %50 ile animasyon, %42,7 ile ön büro ve %39,6 ile yiyecek- içecek; orta düzeyde Almanca bilenler en çok %22,8 ile kat hizmetleri ve %20,8 ile yiyecek-içecek ve başlangıç seviyesinde Almanca bilen yöneticiler ise en çok %21,1 ile mutfak departmanında görev yapmaktadırlar. Kat hizmetleri, mutfak ve spa-wellness departmanlarındaki yöneticiler içinde ileri seviyede Almanca bilen bulunmamaktadır.

Tablo 45. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Almanca Seviyeleri							
		Almaca Seviyeleri					
Yöneticiliği Yapılan Departman		Bilmiyor	Başlangıç	Orta	İyi	İleri	Toplam
Animasyon	n	2	1	1	6	2	12
	%	16,7%	8,3%	8,3%	50,0%	16,7%	100,0%
Halkla ilişkiler	n	7	0	2	1	8	18
	%	38,9%	,0%	11,1%	5,6%	44,4%	100,0%
İnsan kaynakları	n	21	2	1	3	1	28
	%	75,0%	7,1%	3,6%	10,7%	3,6%	100,0%
Kat hizmetleri	n	74	14	29	10	0	127
	%	58,3%	11,0%	22,8%	7,9%	,0%	100,0%
Muhasebe	n	50	8	7	3	1	69
	%	72,5%	11,6%	10,1%	4,3%	1,4%	100,0%
Mutfak departmanı	n	23	8	6	1	0	38
	%	60,5%	21,1%	15,8%	2,6%	,0%	100,0%
Ön büro	n	32	6	25	61	19	143
	%	22,4%	4,2%	17,5%	42,7%	13,3%	100,0%
Satış pazarlama	n	7	2	2	0	1	12
	%	58,3%	16,7%	16,7%	,0%	8,3%	100,0%
Yiyecek ve içecek departmanı	n	9	6	11	21	6	53
	%	17,0%	11,3%	20,8%	39,6%	11,3%	100,0%
Spa wellness	n	2	1	2	1	0	6
	%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	,0%	100,0%
Diğer	n	13	1	3	0	0	17
	%	76,5%	5,9%	17,6%	,0%	,0%	100,0%
Toplam	n	240	49	89	107	38	523
	%	45,9%	9,4%	17,0%	20,5%	7,3%	100,0%

Tablo 46'ya göre, departman müdürlerinin %66,7 ile büyük çoğunluğunun (349 kişi) Rusça bilmediği görülmektedir. Spa- wellnes departmanı yöneticilerinin tamamı Rusça biliyorken, muhasebe departmanı müdürlerinin %91,3'ü' insan kaynakları departmanı müdürlerinin %85,7'si, kat hizmetleri departmanı yöneticilerinin %81,1'i ve mutfak departmanı yöneticilerin ise %78,9'u' Rusça bilmemektedir. Rusça bilen departman müdürlerinin dil seviyeleri, genel olarak onların %11,5'inin (60 kişi) başlangıç düzeyinde, %11,1'inin (58 kişi) orta düzeyde, %7,3'ünün (38 kişi) iyi ve %3,4'ünün (18 kişi) ise ileri düzeyde Rusça bildiğini göstermektedir.

İyi düzeyde Rusça bilen departman müdürleri en yüksek oranda %33,3 ile animasyon ve spa wellness; orta düzeyde Rusça bilenler ise en çok %50 ile spa wellness, %24,5 ile yiyecek-içecek ve % 19,6 ile ön büro departmanlarında görev yapmaktadırlar. Bununla birlikte, mutfak, halkla ilişkiler, muhasebe, satış-pazarlama ve spa-wellness departmanlarında ileri seviyede Rusça bilen yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 46. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Rusça Seviyeleri							
		Rusça Seviyeleri					
Yöneticiliği Yapılan Departman		Bilmiyor	Başlangıç	Orta	İyi	İleri	Toplam
Animasyon	n	3	1	2	4	2	12
	%	25,0%	8,3%	16,7%	33,3%	16,7%	100,0%
Halkla ilişkiler	n	12	2	1	3	0	18
	%	66,7%	11,1%	5,6%	16,7%	,0%	100,0%
İnsan kaynakları	n	24	0	1	1	2	28
	%	85,7%	,0%	3,6%	3,6%	7,1%	100,0%
Kat hizmetleri	n	103	15	5	2	2	127
	%	81,1%	11,8%	3,9%	1,6%	1,6%	100,0%
Muhasebe	n	63	2	1	3	0	69
	%	91,3%	2,9%	1,4%	4,3%	,0%	100,0%
Mutfak departmanı	n	30	4	3	1	0	38
	%	78,9%	10,5%	7,9%	2,6%	,0%	100,0%
Ön büro	n	72	23	28	14	6	143
	%	50,3%	16,1%	19,6%	9,8%	4,2%	100,0%
Satış pazarlama	n	7	3	0	2	0	12
	%	58,3%	25,0%	,0%	16,7%	,0%	100,0%
Yiyecek ve içecek departmanı	n	21	7	13	6	6	53
	%	39,6%	13,2%	24,5%	11,3%	11,3%	100,0%
Spa wellness	n	0	1	3	2	0	6
	%	,0%	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%
Diğer	n	14	2	1	0	0	17
	%	82,4%	11,8%	5,9%	,0%	,0%	100,0%
Toplam	n	349	60	58	38	18	523
	%	66,7%	11,5%	11,1%	7,3%	3,4%	100,0%

Departman müdürlerinin görev yaptıkları departmanlara göre Fransızca seviyelerinin dağılımları Tablo 47'de yer almaktadır. Tablodaki bulgular departman müdürlerinin büyük bölümünün %97,1'inin (508 kişi) Fransızca bilmediğini göstermektedir. Kat hizmetleri, mutfak, animasyon, satış-pazarlama departmanlarında hiç Fransızca bilen yönetici bulunmazken, en çok Fransızca bilen yöneticinin 8 kişi ile ön büro departmanında olduğu görülmektedir.

Tablo 47. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Fransızca Seviyeleri							
		Fransızca Seviyeleri					
Yöneticiliği Yapılan Departman		Bilmiyor	Başlangıç	Orta	İyi	İleri	Toplam
Animasyon	n	12	0	0	0	0	12
	%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Halka ilişkiler	n	16	1	1	0	0	18
	%	88,9%	5,6%	5,6%	,0%	,0%	100,0%
İnsan kaynakları	n	27	0	0	1	0	28

	%	96,4%	,0%	,0%	3,6%	,0%	100,0%
Kat hizmetleri	n	127	0	0	0	0	127
	%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Muhasebe	n	68	1	0	0	0	69
	%	98,6%	1,4%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Mutfak departmanı	n	38	0	0	0	0	38
	%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Ön büro	n	135	3	2	2	1	143
	%	94,4%	2,1%	1,4%	1,4%	,7%	100,0%
Satış -pazarlama	n	12	0	0	0	0	12
	%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Yiyecek ve içecek departmanı	n	52	0	0	0	1	53
	%	98,1%	,0%	,0%	,0%	1,9%	100,0%
Spa wellness	n	4	2	0	0	0	6
	%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Diğer	n	17	0	0	0	0	17
	%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Toplam	n	508	7	3	3	2	523
	%	97,1%	1,3%	,6%	,6%	,4%	100,0%

Tablo 48'de genel olarak; departman yöneticilerinin bildiği yabancı diller orta ve iyi düzey arasında olup, ileri düzeyde yabancı dile sahip yönetici bulunmamaktadır. En üst seviyede bilinen yabancı dilin İngilizce olduğu ve özellikle animasyon (2,91), ön büro (2,63) ve halkla ilişkiler (2,61) departmanlarında yöneticilerin iyi düzeye yakın bir yabancı dile sahip oldukları anlaşılmaktadır. Almancayı; animasyon (2,41), ön büro (2,20), halkla ilişkiler (2,16) ve yiyecek içecek (2,17) departmanları müdürlerinin ve, Rusçayı ise sadece spa wellness (2,17) ve animasyon (2,08) departmanları müdürlerinin orta düzeyde bildiği, buna karşın, Fransızcayı ise hiçbir departman yöneticisinin başlangıç düzeyinde dahi bilmediği tabloda görülmektedir.

Tablo 48. Yöneticiliği Yapılan Departmanlara Göre Bilinen Yabancı Dil Düzeyi

0: Hiç Bilmeyenler 1: Başlangıç 2: Orta 3: İyi 4: İleri

Yöneticiliği Yapılan Departman		İngilizce	Almanca	Rusça	Fransızca	Diğer
Animasyon	n	12	12	12	12	12
	x̄	2,91	2,41	2,08	0,00	0,33
Halka ilişkiler	n	18	18	18	18	18
	x̄	2,61	2,16	0,72	0,17	0,22
İnsan kaynakları	n	28	28	28	28	28
	x̄	1,85	0,60	0,46	0,11	0,00
Kat hizmetleri	n	127	127	127	127	127
	x̄	1,07	0,80	0,31	0,00	0,03
Muhasebe	n	69	69	69	69	69
	x̄	1,39	0,50	0,19	0,01	0,00
Mutfak departmanı	n	38	38	38	38	38

	x̄	0,89	0,60	0,34	0,00	0,03
Ön büro	n	143	143	143	143	143
	x̄	2,63	2,20	1,01	0,12	0,17
Satış -pazarlama	n	12	12	12	12	12
	x̄	2,16	0,83	0,75	0,00	0,00
Yiyecek ve içecek departmanı	n	53	53	53	53	53
	x̄	2,18	2,17	1,42	0,08	0,17
Spa wellness	n	6	6	6	6	6
	x̄	2,00	1,33	2,17	0,33	0,00
Diğer	n	17	17	17	17	17
	x̄	0,82	0,41	0,24	0,00	0,00

Departman müdürlerinin mesleki deneyim süresinin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 49), kadın yöneticilerde (217 kişi) mesleki deneyim süresinin ortalama 12,49 yıl ve erkek yöneticilerin (306 kişi) ise ortalama 16,08 yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Departman Müdürlerinin Mesleki Deneyim Süresinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet		Mesleki Deneyim Süresi (Yıl)		
	n	x (Ort.)	Minimum	Maximum
Kadın	217	12,49	1,00	34,00
Erkek	306	16,08	1,00	41,00

Mesleki deneyim süresinin cinsiyet ve görev yapılan departmanlara göre dağılımı, en yüksek mesleki deneyim süresine sahip kadın yöneticilerin ortalama 13,73 yıl ile kat hizmetleri, 13,32 yıl ile muhasebe, 12,34 yıl ile ön büro ve 12,40 yıl ile satış pazarlama departmanlarında görev yaptığını göstermektedir (Tablo50). En yüksek mesleki deneyime sahip erkek yöneticilerin ise; ortalama 17,57 yıl ile satış pazarlama, 15,42 yıl ile muhasebe, 15,17 ile kat hizmetleri ve 14,13 yıl ile insan kaynakları departmanlarında görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 50. Mesleki Deneyim Süresinin Cinsiyet ve Görev Yapılan Departmanlara Göre Dağılımı

		Mesleki Deneyim Süresi (Yıl)			
Departmanlar	Cinsiyet	n	x (Ort.)	Minimum	Maximum
Animasyon	Kadın	1	2,00	2,00	2,00
	Erkek	11	13,09	7,00	18,00
Halka ilişkiler,	Kadın	14	7,96	1,00	21,00
	Erkek	4	10,75	6,00	18,00
İnsan kaynakları	Kadın	12	6,46	1,00	16,00
	Erkek	16	14,13	4,00	31,00
Kat hizmetleri	Kadın	109	13,73	2,00	26,00
	Erkek	18	15,17	1,00	25,00
Muhasebe	Kadın	31	13,32	2,00	34,00
	Erkek	38	15,42	4,00	41,00
Ön büro	Kadın	44	12,34	1,00	32,00

	Erkek	99	13,76	2,00	29,00
Satış pazarlama	Kadın	5	12,40	7,00	17,00
	Erkek	7	17,57	5,00	23,00
Spa wellness	Kadın	1	5,00	5,00	5,00
	Erkek	5	10,80	5,00	15,00

Departman müdürlerinin yöneticilik süresinin cinsiyete göre dağılımı, erkek yöneticilerin ortalama yöneticilik süresinin (8,87 yıl) kadın yöneticilerden (7,46 yıl) fazla olduğunu göstermektedir (Tablo 51).

Tablo 51. Departman Müdürlerinin Yöneticilik Süresinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet		Yöneticilik Süresi (Yıl)		
	n	x (Ort.)	Minimum	Maximum
Kadın	203	7,46	0,4	30
Erkek	301	8,87	1	41

Departman müdürlerinin yöneticilik süresinin cinsiyet ve görev yapılan departmanlara göre dağılımı incelendiğinde, en yüksek yöneticilik süresine sahip kadın yöneticilerin ortalama 8,14 yıl ile kat hizmetleri, 7,48 yıl ile muhasebe, 6,90 yıl ile ön büro ve 6 yıl ile satış pazarlama departmanlarında görev yaptığı görülmektedir (Tablo52). En yüksek yöneticilik süresine sahip erkek yöneticilerin ise; ortalama 12,57 yıl ile satış pazarlama, 9,67 yıl ile insan kaynakları ve kat hizmetleri ve 9,64 yıl ile muhasebe departmanlarında görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 52. Departman Müdürlerinin Yöneticilik Süresinin Cinsiyet ve Görev Yapılan Departmanlara Göre Dağılımı

		Yöneticilik Süresi (Yıl)			
Departmanlar	Cinsiyet	n	x (Ort.)	Minimum	Maximum
Animasyon	Kadın	1	1	1	1
	Erkek	11	6,27	1	12
Halka ilişkiler,	Kadın	9	5,78	1	14
	Erkek	4	6,75	3	14
İnsan kaynakları	Kadın	8	5,31	1	9
	Erkek	15	9,67	1	30
Kat hizmetleri	Kadın	108	8,14	0,4	23
	Erkek	18	9,67	1	25
Muhasebe	Kadın	29	7,48	1	30
	Erkek	36	9,64	1	41
Ön büro	Kadın	42	6,90	1	30
	Erkek	99	6,72	1	21
Satış pazarlama	Kadın	5	6,00	2	11
	Erkek	7	12,57	4	20
Spa wellness	Kadın	1	3,00	3	3

	Erkek	5	6,80	3	12

Tablo 53'de departman müdürlerinin bulundukları işletmede ortalama çalışma süresinin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, erkek yöneticilerin bulundukları işletmede ortalama çalışma süresinin (5,42 yıl), kadın yöneticilerden (4,39 yıl) daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 53. Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)			
	n	x (Ort.)	Minimum	Maximum
Kadın	215	4,39	0,02	22
Erkek	298	5,42	0,08	23

3.4. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Nitelikleri ve Bilgi-Beceri Düzeyleri

Konaklama işletmeleri çalışanlarının nitelikleri ve bilgi-beceri düzeyleri departman müdürleri tarafından değerlendirilmiştir. Departman müdürlerinden, yöneticiliğini yapmış olduğu departman çalışanlarının sektördeki genel durumlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Departman müdürlerinin yapmış oldukları değerlendirmeler neticesinde elde edilen veriler; çalışanların mesleki bilgi ve becerileri, iş disiplini, iletişim bilgi ve becerileri şeklinde oluşturulan sekiz grup altında sunulmuştur.

3.4.1. Çalışanların Mesleki Bilgi ve Becerileri

Departman müdürlerinin çalışanların mesleki araç-gereç malzeme bilgisi düzeyine yönelik değerlendirmeleri Tablo 54'de gösterilmiştir. Genel olarak bakıldığında departman yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%58,8'i, 265 kişi) sektör çalışanlarının mesleki araç-gereç malzeme bilgisinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, insan kaynakları müdürlerinin %50'si, kat hizmetleri yöneticilerinin %36'sı, yiyecek-içecek departmanı müdürlerinin %30,8'i, mutfak departmanı

Tablo 54. Çalışanların Mesleki Araç&Gereç Malzeme Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleki araç&gereç malzeme bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	14	12	2	28
	%	50,0	42,9	7,1	100,0
Kat hizmetleri	n	45	70	10	125
	%	36,0	56,0	8,0	100,0
Muhasebe	n	9	52	7	68
	%	13,2	76,5	10,3	100,0
Mutfak departmanı	n	10	22	4	36
	%	27,8	61,1	11,1	100,0
Ön büro	n	38	82	22	142
	%	26,8	57,7	15,5	100,0
Yiyecek ve içecek departmanı	n	16	27	9	52
	%	30,8	51,9	17,3	100,0
Toplam	n	132	265	54	451
	%	29,3	58,8	12,0	100,0

yöneticilerinin %27,8'i ve ön büro departmanı müdürlerinin ise %26,8'i sektörde görev yapan çalışanların mesleki araç-gereç malzeme bilgisi düzeyinin zayıf olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışanların mesleki araç ve gereçleri kullanabilme becerisine yönelik olarak departman müdürlerinin çoğunluğu (%56,55'i, 259 kişi), bu becerinin orta, %27,73'ü (127 kişi) ise zayıf düzeyde olduğunu düşünmektedirler (Tablo 55). İnsan kaynakları müdürlerinin %42,86'sı ve kat hizmetleri yöneticilerinin ise %36,22'sı çalışanların mesleki araç ve gereçleri kullanabilme becerisinin en düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 55. Çalışanların Mesleki Araç ve Gereçleri Kullanabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleki araç ve gereçleri kullanabilme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	12	13	3	28
	%	42,86	46,43	10,71	100
Kat hizmetleri	n	46	64	17	127
	%	36,22	50,39	13,39	100
Muhasebe	n	8	53	8	69
	%	11,59	76,81	11,59	100
Mutfak departmanı	n	10	18	10	38
	%	26,32	47,37	26,32	100
Ön büro	n	33	84	26	143
	%	23,08	58,74	18,18	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	18	27	8	53
	%	33,96	50,94	15,09	100
Toplam	n	127	259	72	458
	%	27,73	56,55	15,72	100

Departman yöneticilerinin %46,07'si (211 kişi) çalışanların genel turizm bilgisi düzeyinin zayıf, %43,67'si (200 kişi) orta ve %10,26'sı ise iyi düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların genel turizm bilgisi düzeyinin çok düşük olduğunu belirten departman yöneticileri sırasıyla %59,84 ile kat hizmetleri, %53,57 ile insan kaynakları, %45,28 ile yiyecek ve içecek ve %41,96 ile ön büro departmanı müdürleri şeklinde yer almaktadır (Tablo 56).

Tablo 56. Çalışanların Genel Turizm Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Genel Turizm Bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	15	11	2	28
	%	53,57	39,29	7,14	100
Kat hizmetleri	n	76	41	10	127
	%	59,84	32,28	7,87	100
Muhasebe	n	26	39	4	69
	%	37,68	56,52	5,80	100
Mutfak departmanı	n	10	19	9	38
	%	26,32	50,00	23,68	100

Ön büro	n	60	68	15	143
	%	41,96	47,55	10,49	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	24	22	7	53
	%	45,28	41,51	13,21	100
Toplam	n	211	200	47	458
	%	46,07	43,67	10,26	100

Tablo 57'ye göre, departman yöneticileri %45,20 ile çalışanların otelcilik bilgisi düzeyinin orta, %42,58 ile zayıf ve %12,33 ile de iyi düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların otelcilik bilgisi düzeyinin zayıf olduğunu ifade eden yöneticiler; %49,61 ile kat hizmetleri, %46,43 ile insan kaynakları, %44,93 ile muhasebe ve %43,40 ile yiyecek-içecek departmanı müdürleri şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 57. Çalışanların Otelcilik Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Otelcilik bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	13	12	3	28
	%	46,43	42,86	10,71	100
Kat hizmetleri	n	63	54	10	127
	%	49,61	42,52	7,87	100
Muhasebe	n	31	31	7	69
	%	44,93	44,93	10,14	100
Mutfak departmanı	n	13	16	9	38
	%	34,21	42,11	23,68	100
Ön büro	n	52	74	17	143
	%	36,36	51,75	11,89	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	23	20	10	53
	%	43,40	37,74	18,87	100
Toplam	n	195	207	56	458
	%	42,58	45,20	12,23	100

Yöneticilerin % 9,93'ü, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bilgisinin iyi, geriye kalan % 47,46'sı orta ve % 42,60'ı da zayıf düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Departmanlara göre dağılımına bakıldığında; çalışanların iş sağlığı ve güvenlik bilgisi düzeyini zayıf bulan yöneticilerin %50 ile insan kaynakları, %48,41 ile kat hizmetleri ve %42,31 ile yiyecek-içecek departmanı müdürleri şeklinde sıralandığı görülmektedir (Tablo 58).

Tablo 58. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenlik Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İş sağlığı ve güvenliği bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	14	14	0	28
	%	50,00	50,00	0,00	100
Kat hizmetleri	n	61	57	8	126
	%	48,41	45,24	6,35	100
Muhasebe	n	28	33	7	68
	%	41,18	48,53	10,29	100

Mutfak departmanı	n	11	21	5	37
	%	29,73	56,76	13,51	100
Ön büro	n	57	67	18	142
	%	40,14	47,18	12,68	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	22	23	7	52
	%	42,31	44,23	13,46	100
Toplam	n	193	215	45	453
	%	42,60	47,46	9,93	100

Departman yöneticilerinin %46,07'si, çalışanların mesleki terim bilgisinin orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Tablo 59'da, çalışanların mesleki terim bilgisi düzeyini en zayıf bulan yöneticiler sırasıyla %46,46 ile kat hizmetleri, %43,40 ile yiyecek-içecek ve %42,86 ile insan kaynakları departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır.

Tablo 59. Çalışanların Mesleki Terim Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleki terim bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	12	15	1	28
	%	42,86	53,57	3,57	100
Kat hizmetleri	n	59	55	13	127
	%	46,46	43,31	10,24	100
Muhasebe	n	25	38	6	69
	%	36,23	55,07	8,70	100
Mutfak departmanı	n	12	18	8	38
	%	31,58	47,37	21,05	100
Ön büro	n	52	68	23	143
	%	36,36	47,55	16,08	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	23	17	13	53
	%	43,40	32,08	24,53	100
Toplam	n	183	211	64	458
	%	39,96	46,07	13,97	100

Tablo 60'da departman yöneticilerinin büyük bölümü (%54,15'i) çalışanların yabancı dil bilgisi düzeyinin zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların yabancı dil bilgisi düzeyini düşük bulan yöneticiler; %78,74 ile kat hizmetleri, %68,42 ile mutfak ve %64,29 ile insan kaynakları departmanı müdürleri şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 60. Çalışanların Yabancı Dil Bilgisi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Yabancı dil bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	18	9	1	28
	%	64,29	32,14	3,57	100
Kat hizmetleri	n	100	23	4	127
	%	78,74	18,11	3,15	100
Muhasebe	n	41	22	6	69

	%	59,42	31,88	8,70	100
Mutfak departmanı	n	26	8	4	38
	%	68,42	21,05	10,53	100
Ön büro	n	42	72	29	143
	%	29,37	50,35	20,28	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	21	22	10	53
	%	39,62	41,51	18,87	100
Toplam	n	248	156	54	458
	%	54,15	34,06	11,79	100

Genel olarak, departman yöneticilerinin %47,16'sı, çalışanların orta düzeyde işiyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilme becerisine sahip olduklarını düşünmektedirler. Tablo 61'de, çalışanlarda bu becerinin en düşük düzeyde olduğunu ifade edenlerin, %60,63'lük oranla ilk sırada kat hizmetleri departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 61. Çalışanların İşiyle İlgili Bilgisayar Programlarını Kullanabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İşiyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	8	18	2	28
	%	28,57	64,29	7,14	100
Kat hizmetleri	n	77	43	7	127
	%	60,63	33,86	5,51	100
Muhasebe	n	12	44	13	69
	%	17,39	63,77	18,84	100
Mutfak departmanı	n	19	12	7	38
	%	50,00	31,58	18,42	100
Ön büro	n	30	76	37	143
	%	20,98	53,15	25,87	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	21	23	9	53
	%	39,62	43,40	16,98	100
Toplam	n	167	216	75	458
	%	36,46	47,16	16,38	100

Tablo 62'den, yöneticilerin %52,40'ının, çalışanların görevinin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgi düzeyini orta seviyede bulduğu, bu bilgi düzeyini en düşük olarak ifade eden departman müdürlerinin ise %38,58 ile kat hizmetleri yöneticileri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 62. Çalışanların Görevinin Gerektirdiği Teknik ve Yöntemlere İlişkin Bilgi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Görevinin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgi düzeyi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	6	14	8	28
	%	21,43	50,00	28,57	100
Kat hizmetleri	n	49	68	10	127
	%	38,58	53,54	7,87	100
Muhasebe	n	13	47	9	69
	%	18,84	68,12	13,04	100
Mutfak departmanı	n	13	15	10	38
	%	34,21	39,47	26,32	100
Ön büro	n	43	74	26	143
	%	30,07	51,75	18,18	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	18	22	13	53
	%	33,96	41,51	24,53	100
Toplam	n	142	240	76	458
	%	31,00	52,40	16,59	100

Yöneticilerin %47,38'i çalışanların tüketici davranışı bilgisinin orta düzeyde olduğunu belirtirlerken, kat hizmetleri yöneticileri %43,31'ile çalışanlardaki bu bilgi düzeyini en düşük seviyede bulan departman müdürleri olarak ön plana çıkmaktadırlar (Tablo 63).

Tablo 63. Çalışanların Tüketici Davranışı Bilgisinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Tüketici davranış bilgisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	10	14	4	28
	%	35,71	50,00	14,29	100
Kat hizmetleri	n	55	60	12	127
	%	43,31	47,24	9,45	100
Muhasebe	n	28	34	7	69
	%	40,58	49,28	10,14	100
Mutfak departmanı	n	12	19	7	38
	%	31,58	50,00	18,42	100
Ön büro	n	53	70	20	143
	%	37,06	48,95	13,99	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	20	20	13	53
	%	37,74	37,74	24,53	100
Toplam	n	178	217	63	458
	%	38,86	47,38	13,76	100

Tablo 64, yöneticilerin %54,59'unun çalışanların farklı kültür ve ülkeler hakkında bilgi düzeyini zayıf bulduklarını göstermektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin %67,86'sı ve kat hizmetleri yöneticilerinin ise %65,35'i çalışanların bu bilgi düzeyinin en düşük seviyede olduğunu ifade eden departman müdürleridir.

Tablo 64. Çalışanların Farklı Kültür ve Ülkeler Hakkında Bilgi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Farklı kültür ve ülkeler hakkında bilgi düzeyi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	19	8	1	28
	%	67,86	28,57	3,57	100
Kat hizmetleri	n	83	37	7	127
	%	65,35	29,13	5,51	100
Muhasebe	n	36	28	5	69
	%	52,17	40,58	7,25	100
Mutfak departmanı	n	17	13	8	38
	%	44,74	34,21	21,05	100
Ön büro	n	70	55	18	143
	%	48,95	38,46	12,59	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	25	21	7	53
	%	47,17	39,62	13,21	100
Toplam	n	250	162	46	458
	%	54,59	35,37	10,04	100

3.4.2. Çalışanların İş Disiplini

Departman müdürlerinin çalışanların iş disiplinine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmeler aşağıda tablolarda sunulmuştur. Tablo 65, yöneticilerin %58,73'ünün çalışanların iş yeri kurallarına uyma durumunu orta, %28,60'ının iyi ve %12,66'sının da zayıf düzeyde bulduğunu göstermektedir. Çalışanların iş yeri kurallarına uyma durumunun zayıf olduğunu belirten yöneticiler; %20,75 ile yiyecek-içecek, %15,79 ile mutfak ve %14,96 ile kat hizmetleri departmanı müdürleri şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 65. Çalışanların İş Yeri Kurallarına Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İş yeri kurallarına uyma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	2	18	8	28
	%	7,14	64,29	28,57	100,00
Kat hizmetleri	n	19	76	32	127
	%	14,96	59,84	25,20	100,00
Muhasebe	n	6	44	19	69
	%	8,70	63,77	27,54	100,00
Mutfak departmanı	n	6	22	10	38
	%	15,79	57,89	26,32	100,00

Ön büro	n	14	84	45	143
	%	9,79	58,74	31,47	100,00
Yiyecek ve içecek departmanı	n	11	25	17	53
	%	20,75	47,17	32,08	100,00
Toplam	n	58	269	131	458
	%	12,66	58,73	28,60	100,00

Çalışanların mesai saatlerine uyma durumunu, yöneticilerin %55,46'sı orta ve %34,06'sı da iyi düzeyde olduğu şeklinde belirtmişlerdir. Çalışanların mesai saatlerine uyma durumlarının zayıf olduğunu ifade eden müdürler sırasıyla; %16,98 ile yiyecek-içecek, %13,39 ile kat hizmetleri ve %10,53 ile mutfak departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır (Tablo 66).

Tablo 66. Çalışanların Mesai Saatlerine Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesai saatlerine uyma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	2	16	10	28
	%	7,14	57,14	35,71	100,00
Kat hizmetleri	n	17	68	42	127
	%	13,39	53,54	33,07	100,00
Muhasebe	n	6	42	21	69
	%	8,70	60,87	30,43	100,00
Mutfak departmanı	n	4	20	14	38
	%	10,53	52,63	36,84	100,00
Ön büro	n	10	81	52	143
	%	6,99	56,64	36,36	100,00
Yiyecek ve içecek departmanı	n	9	27	17	53
	%	16,98	50,94	32,08	100,00
Toplam	n	48	254	156	458
	%	10,48	55,46	34,06	100,00

Tablo 67'de, yöneticilerin %52,84'ünün çalışanların hijyen ve sağlık kurallarına uyma durumunu orta, %30,57'sinin iyi ve %16,59'unun da zayıf düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf olduğunu belirten departman yöneticilerinin ise, % 24,53 ile yiyecek-içecek departmanı müdürleri olduğu görülmektedir.

Tablo 67. Çalışanların Hijyen ve Sağlık Kurallarına Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Hijyen ve sağlık kurallarına uyma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	13	10	28
	%	17,86	46,43	35,71	100,00
Kat hizmetleri	n	25	66	36	127
	%	19,69	51,97	28,35	100,00
Muhasebe	n	10	44	15	69
	%	14,49	63,77	21,74	100,00
Mutfak departmanı	n	5	20	13	38

	%	13,16	52,63	34,21	100,00
Ön büro	n	18	80	45	143
	%	12,59	55,94	31,47	100,00
Yiyecek ve içecek departmanı	n	13	19	21	53
	%	24,53	35,85	39,62	100,00
Toplam	n	76	242	140	458
	%	16,59	52,84	30,57	100,00

Çalışanların mesleki ahlak kurallarına uyma durumunu, yöneticilerin %55,24'ünün orta, %31,22'sinin iyi ve %13,54'ünün de zayıf düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %20,75 ile yiyecek-içecek departmanı müdürleri olduğu Tablo 68'de görülmektedir.

Tablo 68. Çalışanların Mesleki Ahlak Kurallarına Uyma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleki ahlak kurallarına uyma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	3	16	9	28
	%	10,71	57,14	32,14	100,00
Kat hizmetleri	n	19	70	38	127
	%	14,96	55,12	29,92	100,00
Muhasebe	n	9	42	18	69
	%	13,04	60,87	26,09	100,00
Mutfak departmanı	n	6	20	12	38
	%	15,79	52,63	31,58	100,00
Ön büro	n	14	82	47	143
	%	9,79	57,34	32,87	100,00
Yiyecek ve içecek departmanı	n	11	23	19	53
	%	20,75	43,40	35,85	100,00
Toplam	n	62	253	143	458
	%	13,54	55,24	31,22	100,00

3.4.3. Çalışanların İletişim Bilgi ve Becerileri

Departman yöneticilerinin, çalışanların iletişim bilgi ve beceri düzeylerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmeler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Tablo 69'da, yöneticilerin %54,37'sinin, çalışanların müşterilerle rahat ve kolay iletişim kurabilme becerisinin orta, %25,11'inin zayıf ve %20,52'sinin ise iyi düzeyde olduğunu ifade ettikleri görülmektedir.

Bununla birlikte, insan kaynakları müdürlerinin %39,29'u, mutfak departmanı yöneticilerinin %31,58'i ve kat hizmetleri yöneticilerinin ise %31,50'si, çalışanların müşterilerle rahat ve kolay iletişim kurabilme becerisinin zayıf olduğunu belirtmişlerdir..

Tablo 69. Çalışanların Müşterilerle Rahat ve Kolay İletişim Kurabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Müşterilerle rahat ve kolay iletişim kurabilme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	11	14	3	28
	%	39,29	50,00	10,71	100,00
Kat hizmetleri	n	40	73	14	127
	%	31,50	57,48	11,02	100,00
Muhasebe	n	12	41	16	69
	%	17,39	59,42	23,19	100,00
Mutfak departmanı	n	12	19	7	38
	%	31,58	50,00	18,42	100,00
Ön büro	n	27	75	41	143
	%	18,88	52,45	28,67	100,00
Yiyecek ve içecek departmanı	n	13	27	13	53
	%	24,53	50,94	24,53	100,00
Toplam	n	115	249	94	458
	%	25,11	54,37	20,52	100,00

Tablo 70'de, yöneticilerin %53,28'i, çalışanların kendini doğru ifade edebilme becerisinin orta, %29,04'ü zayıf ve %17,69'u ise iyi düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticilerinin %42,86'sı, kat hizmetleri yöneticilerinin %36,22'si ve ön büro yöneticilerinin ise %28,67'si çalışanların bu beceri düzeylerinin düşük olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 70. Çalışanların Kendini Doğru İfade Edebilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Kendini doğru ifade edebilme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	12	12	4	28
	%	42,86	42,86	14,29	100
Kat hizmetleri	n	46	64	17	127
	%	36,22	50,39	13,39	100
Muhasebe	n	13	44	12	69
	%	18,84	63,77	17,39	100
Mutfak departmanı	n	9	23	6	38
	%	23,68	60,53	15,79	100
Ön büro	n	41	73	29	143
	%	28,67	51,05	20,28	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	12	28	13	53
	%	22,64	52,83	24,53	100
Toplam	n	133	244	81	458
	%	29,04	53,28	17,69	100

Genel olarak yöneticilerin %47,60'ı çalışanların sorun çözme becerisinin orta, %34,72'si zayıf ve %17,69'u da iyi düzeyde olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticilerinin %50'si ve kat hizmetleri yöneticilerinin de %40,94'ü, çalışanların sorun çözme becerisini zayıf düzeyde bulan departman yöneticileri olarak öne çıkmaktadırlar (Tablo71).

Tablo 71. Çalışanların Sorun Çözme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Sorun çözme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	14	11	3	28
	%	50,00	39,29	10,71	100
Kat hizmetleri	n	52	59	16	127
	%	40,94	46,46	12,60	100
Muhasebe	n	20	38	11	69
	%	28,99	55,07	15,94	100
Mutfak departmanı	n	11	19	8	38
	%	28,95	50,00	21,05	100
Ön büro	n	42	69	32	143
	%	29,37	48,25	22,38	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	20	22	11	53
	%	37,74	41,51	20,75	100
Toplam	n	159	218	81	458
	%	34,72	47,60	17,69	100

Çalışanların ikna kabiliyetini, yöneticilerin %47,38'i orta, %33,41'i zayıf ve %19,21'i de iyi seviyede bulduklarını belirtmişlerdir. Departmanlara göre dağılım incelendiğinde; çalışanların ikna kabiliyetini en zayıf bulan yöneticilerin; %42,86 ile insan kaynakları ve %41,73 ile kat hizmetleri departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir (Tablo 72).

Tablo 72. Çalışanların İkna Kabiliyetinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İkna kabiliyeti			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	12	12	4	28
	%	42,86	42,86	14,29	100
Kat hizmetleri	n	53	55	19	127
	%	41,73	43,31	14,96	100
Muhasebe	n	16	41	12	69
	%	23,19	59,42	17,39	100
Mutfak departmanı	n	12	17	9	38
	%	31,58	44,74	23,68	100
Ön büro	n	41	71	31	143
	%	28,67	49,65	21,68	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	19	21	13	53
	%	35,85	39,62	24,53	100
Toplam	n	153	217	88	458
	%	33,41	47,38	19,21	100

Tablo 73'de, çalışanların empati yeteneğini, yöneticilerin %43,89'u orta, %39,08'i zayıf ve %17,03'ü de iyi seviyede bulduklarını ifade etmişlerdir. Departmanlara göre dağılıma bakıldığında; çalışanların empati yeteneğini en zayıf bulan yöneticilerin; %53,57 ile insan kaynakları, %50,39 ile kat hizmetleri ve %41,51 ile yiyecek-içecek departmanı yöneticileri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 73. Çalışanların Empati Yeteneğinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Empati yeteneği			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	15	10	3	28
	%	53,57	35,71	10,71	100
Kat hizmetleri	n	64	50	13	127
	%	50,39	39,37	10,24	100
Muhasebe	n	22	33	14	69
	%	31,88	47,83	20,29	100
Mutfak departmanı	n	12	19	7	38
	%	31,58	50,00	18,42	100
Ön büro	n	44	69	30	143
	%	30,77	48,25	20,98	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	22	20	11	53
	%	41,51	37,74	20,75	100
Toplam	n	179	201	78	458
	%	39,08	43,89	17,03	100

Vücut dili ve iletişim yeteneği ile ilgili olarak, yöneticilerin %49,56'sı çalışanların bu yeteneğinin orta, % 29,48'i zayıf ve %20,96'sı da iyi seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Departmanlara göre dağılımda; yiyecek–içecek departmanı yöneticilerinin %39,62'si ve mutfak departmanı yöneticilerinin ise %36,84'ü, çalışanların bu yeteneğinin en düşük düzeyde olduğunu düşünen yöneticiler olarak dikkat çekmektedir (Tablo 74).

Tablo 74. Çalışanların Vücut Dili ve İletişim Yeteneğinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Vücut dili ve iletişim yeteneği			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	14	5	28
	%	32,14	50,00	17,86	100
Kat hizmetleri	n	35	72	20	127
	%	27,56	56,69	15,75	100
Muhasebe	n	16	39	14	69
	%	23,19	56,52	20,29	100
Mutfak departmanı	n	14	14	10	38
	%	36,84	36,84	26,32	100
Ön büro	n	40	66	37	143
	%	27,97	46,15	25,87	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	21	22	10	53
	%	39,62	41,51	18,87	100
Toplam	n	135	227	96	458
	%	29,48	49,56	20,96	100

Telefonda iletişim becerisi konusunda, yöneticilerin %52,84'ü çalışanların bu becerisinin orta, % 27,29'u zayıf ve %19,87'si de iyi seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların telefonda iletişim becerisini en zayıf bulan yöneticilerin; %36,22 ile kat hizmetleri, %32,14 ile insan kaynakları ve %32,08 ile yiyecek-içecek departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir (Tablo 75).

Tablo 75. Çalışanların Telefonda İletişim Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Telefonda iletişim becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	17	2	28
	%	32,14	60,71	7,14	100
Kat hizmetleri	n	46	61	20	127
	%	36,22	48,03	15,75	100
Muhasebe	n	13	44	12	69
	%	18,84	63,77	17,39	100
Mutfak departmanı	n	7	20	11	38
	%	18,42	52,63	28,95	100
Ön büro	n	33	75	35	143
	%	23,08	52,45	24,48	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	17	25	11	53
	%	32,08	47,17	20,75	100
Toplam	n	125	242	91	458
	%	27,29	52,84	19,87	100

Tablo 76'da, yazılı iletişim becerisi ile ilgili olarak, yöneticilerin %46,94'ü çalışanların bu yeteneğini zayıf, %41,92'si orta ve %11,14'ü de iyi seviyede bulduklarını belirtmişlerdir. Departmanlara göre dağılım incelendiğinde; çalışanların yazılı iletişim becerisini en zayıf bulan yöneticilerin; %57,48 ile kat hizmetleri, %47,37 ile mutfak ve %46,43 ile insan kaynakları departmanı yöneticileri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 76. Çalışanların Yazılı İletişim Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Yazılı iletişim becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	13	10	5	28
	%	46,43	35,71	17,86	100
Kat hizmetleri	n	73	45	9	127
	%	57,48	35,43	7,09	100
Muhasebe	n	23	41	5	69
	%	33,33	59,42	7,25	100
Mutfak departmanı	n	18	17	3	38
	%	47,37	44,74	7,89	100
Ön büro	n	65	61	17	143
	%	45,45	42,66	11,89	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	23	18	12	53
	%	43,40	33,96	22,64	100
Toplam	n	215	192	51	458
	%	46,94	41,92	11,14	100

Bilgi ve deneyimlerini birlikte çalıştığı kişilere açık ve doğru şekilde aktarabilme becerisi konusunda, yöneticilerin %48,69'u çalışanların bu becerisinin orta, %34,93'ü zayıf ve %16,38'i de iyi seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Departmanlara göre dağılımda; çalışanların bu becerisinin düşük düzeyde olduğunu ifade eden yöneticiler, %40,16 ile kat hizmetleri, %35,85 ile yiyecek–içecek ve %35,66 ile ön büro departmanı yöneticileri şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 77).

Tablo 77. Çalışanların Bilgi ve Deneyimlerini Birlikte Çalıştığı Kişilere Aktarabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Bilgi ve deneyimlerini birlikte çalıştığı kişilere açık ve doğru şekilde aktarabilme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	8	17	3	28
	%	28,57	60,71	10,71	100
Kat hizmetleri	n	51	60	16	127
	%	40,16	47,24	12,60	100
Muhasebe	n	18	43	8	69
	%	26,09	62,32	11,59	100
Mutfak departmanı	n	13	15	10	38
	%	34,21	39,47	26,32	100
Ön büro	n	51	68	24	143
	%	35,66	47,55	16,78	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	19	20	14	53
	%	35,85	37,74	26,42	100
Toplam	n	160	223	75	458
	%	34,93	48,69	16,38	100

Tablo 78'de, yöneticilerin %58,52'sinin, çalışanların yönetici ve arkadaşlarına karşı saygılı tutum ve davranış sergileme durumunu orta, %25,98'inin iyi ve %15,50'sinin de zayıf düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %24,53 ile yiyecek-içecek ve %19,69 ile kat hizmetleri departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 78. Çalışanların Yönetici ve Arkadaşlarına Karşı Saygılı Tutum ve Davranış Sergileme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Yönetici ve arkadaşlarına karşı saygılı tutum ve davranış sergileme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	4	15	9	28
	%	14,29	53,57	32,14	100
Kat hizmetleri	n	25	74	28	127
	%	19,69	58,27	22,05	100
Muhasebe	n	6	52	11	69
	%	8,70	75,36	15,94	100
Mutfak departmanı	n	6	20	12	38
	%	15,79	52,63	31,58	100
Ön büro	n	17	84	42	143

	%	11,89	58,74	29,37	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	13	23	17	53
	%	24,53	43,40	32,08	100
Toplam	n	71	268	119	458
	%	15,50	58,52	25,98	100

3.4.4. Çalışanların Kişisel Bakım ve Mesleki Gelişimleri

Departman yöneticilerinin, çalışanların kişisel bakım ve mesleki gelişimlerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmelere ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Tablo 79'da, yöneticilerin %60,48'inin çalışanların kişisel temizlik ve bakıma özen gösterme durumunu orta, %30,35'inin iyi ve %9,17'sinin de zayıf düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %16,98 ile yiyecek-içecek ve %10,24 ile kat hizmetleri departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 79. Çalışanların Kişisel Temizlik ve Bakıma Özen Gösterme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Kişisel temizlik ve bakıma özen gösterme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	2	19	7	28
	%	7,14	67,86	25,00	100
Kat hizmetleri	n	13	83	31	127
	%	10,24	65,35	24,41	100
Muhasebe	n	6	40	23	69
	%	8,70	57,97	33,33	100
Mutfak departmanı	n	3	26	9	38
	%	7,89	68,42	23,68	100
Ön büro	n	9	83	51	143
	%	6,29	58,04	35,66	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	9	26	18	53
	%	16,98	49,06	33,96	100
Toplam	n	42	277	139	458
	%	9,17	60,48	30,35	100

Çalışanların kılık&kıyafet ve dış görünüşe dikkat etme durumunu, yöneticilerin %59,17'sinin orta, %30,13'ünün iyi ve %10,70'inin de zayıf düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %22,64 ile yiyecek-içecek departmanı müdürleri olduğu Tablo 80'de görülmektedir.

Tablo 80. Çalışanların Kılık&Kıyafet ve Dış Görünüşe Dikkat Etme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Kılık&kıyafet ve dış görünüşe dikkat etme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	2	19	7	28
	%	7,14	67,86	25,00	100
Kat hizmetleri	n	15	83	29	127

	%	11,81	65,35	22,83	100
Muhasebe	n	6	39	24	69
	%	8,70	56,52	34,78	100
Mutfak departmanı	n	4	24	10	38
	%	10,53	63,16	26,32	100
Ön büro	n	10	83	50	143
	%	6,99	58,04	34,97	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	12	23	18	53
	%	22,64	43,40	33,96	100
Toplam	n	49	271	138	458
	%	10,70	59,17	30,13	100

Çalışanların mesleği ile ilgili gelişmeleri yakından takip etme durumunu, yöneticilerin %45,85'i orta, %33,84'ü zayıf ve %20,31'i de iyi düzeyde olduğu şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışanların bu durumunu zayıf olarak değerlendiren müdürler sırasıyla; %39,29 ile insan kaynakları, %37,74 ile yiyecek-içecek ve %35,43 ile kat hizmetleri departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır (Tablo 81).

Tablo 81. Çalışanların Mesleği ile İlgili Gelişmeleri Yakından Takip Etme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleği ile ilgili gelişmeleri yakından takip etme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	11	12	5	28
	%	39,29	42,86	17,86	100
Kat hizmetleri	n	45	60	22	127
	%	35,43	47,24	17,32	100
Muhasebe	n	20	36	13	69
	%	28,99	52,17	18,84	100
Mutfak departmanı	n	9	16	13	38
	%	23,68	42,11	34,21	100
Ön büro	n	50	66	27	143
	%	34,97	46,15	18,88	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	20	20	13	53
	%	37,74	37,74	24,53	100
Toplam	n	155	210	93	458
	%	33,84	45,85	20,31	100

Yöneticilerin %45,20'si, çalışanların eğitim ve seminerlere istekli katılım düzeyinin zayıf, geriye kalan %38,21'i orta ve %16,59'u da iyi olduğunu belirtmişlerdir.

Departmanlara göre dağılımına bakıldığında; çalışanların eğitim ve seminerlere istekli katılım düzeyini zayıf bulan yöneticilerin %49,06 ile yiyecek-içecek, %48,03 ile kat hizmetleri ve %44,93 ile muhasebe departmanı müdürleri şeklinde sıralandığı görülmektedir (Tablo 82).

Tablo 82. Çalışanların Eğitim ve Seminerlere İstekli Katılım Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Eğitim ve seminerlere istekli katılım			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	10	14	4	28
	%	35,71	50,00	14,29	100
Kat hizmetleri	n	61	48	18	127
	%	48,03	37,80	14,17	100
Muhasebe	n	31	31	7	69
	%	44,93	44,93	10,14	100
Mutfak departmanı	n	15	9	14	38
	%	39,47	23,68	36,84	100
Ön büro	n	64	58	21	143
	%	44,76	40,56	14,69	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	26	15	12	53
	%	49,06	28,30	22,64	100
Toplam	n	207	175	76	458
	%	45,20	38,21	16,59	100

Yöneticilerin %47,82'si çalışanların mesleğe karşı ilgi ve merak düzeyinin orta, %29,04'ü zayıf ve %23,14'ü de iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların mesleğe karşı ilgi ve merak düzeyini zayıf bulan yöneticilerin %35,85 ile yiyecek-içecek ve %33,07 ile kat hizmetleri departmanı müdürleri şeklinde sıralandığı görülmektedir (Tablo 83).

Tablo 83. Çalışanların Mesleğe Karşı İlgi ve Merak Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleğe karşı ilgi ve merak			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	7	15	6	28
	%	25,00	53,57	21,43	100
Kat hizmetleri	n	42	63	22	127
	%	33,07	49,61	17,32	100
Muhasebe	n	17	38	14	69
	%	24,64	55,07	20,29	100
Mutfak departmanı	n	8	15	15	38
	%	21,05	39,47	39,47	100
Ön büro	n	40	70	33	143
	%	27,97	48,95	23,08	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	19	18	16	53
	%	35,85	33,96	30,19	100
Toplam	n	133	219	106	458
	%	29,04	47,82	23,14	100

Çalışanların mesleki bilgilerini geliştirmeye önem verme durumunu, yöneticilerin %50,87'sinin orta, %29,69'unun zayıf ve %19,43'ünün de iyi düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %37,80 ile kat hizmetleri departmanı müdürleri olduğu görülmektedir (Tablo 84).

Tablo 84. Çalışanların Mesleki Bilgilerini Geliştirmeye Önem Verme Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Mesleki bilgilerini geliştirmeye önem verme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	14	5	28
	%	32,14	50,00	17,86	100
Kat hizmetleri	n	48	58	21	127
	%	37,80	45,67	16,54	100
Muhasebe	n	15	42	12	69
	%	21,74	60,87	17,39	100
Mutfak departmanı	n	8	20	10	38
	%	21,05	52,63	26,32	100
Ön büro	n	37	78	28	143
	%	25,87	54,55	19,58	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	19	21	13	53
	%	35,85	39,62	24,53	100
Toplam	n	136	233	89	458
	%	29,69	50,87	19,43	100

3.4.5. Çalışanların Müşterileri İle İlişkileri

Departman yöneticilerinin, çalışanların müşterileri ile ilişkilerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmelere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Tablo 85'de, yöneticilerin %55,46'sı çalışanların müşterilere karşı ilgi ve yardımseverlik düzeyini orta, %31,66'sı iyi ve %12,88'i ise zayıf olarak ifade etmişlerdir. Çalışanların müşterilere karşı ilgi ve yardımseverlik düzeyini zayıf bulan yöneticiler %14,96 ile kat hizmetleri ve %14,29 ile insan kaynakları departmanı müdürleri şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 85. Çalışanların Müşterilere Karşı İlgi ve Yardımseverlik Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Müşterilere karşı ilgi ve yardımseverlik			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	4	17	7	28
	%	14,29	60,71	25,00	100
Kat hizmetleri	n	19	69	39	127
	%	14,96	54,33	30,71	100
Muhasebe	n	9	44	16	69
	%	13,04	63,77	23,19	100
Mutfak departmanı	n	5	17	16	38
	%	13,16	44,74	42,11	100

Ön büro	n	17	74	52	143
	%	11,89	51,75	36,36	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	5	33	15	53
	%	9,43	62,26	28,30	100
Toplam	n	59	254	145	458
	%	12,88	55,46	31,66	100

Çalışanların konuk istek ve şikayetlerine duyarlılık düzeyini, yöneticilerin %53,71'inin orta, %32,10'unun iyi ve %14,19'unun da zayıf bulduğu, çalışanların konuk istek ve şikayetlerine duyarlılığının zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %21,43 ile insan kaynakları, %18,87 ile yiyecek-içecek ve %18,42 ile mutfak departmanı yöneticileri şeklinde sıralandığı Tablo 86'da görülmektedir.

Tablo 86. Çalışanların Konuk İstek ve Şikayetlerine Duyarlılık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Konuk istek ve şikayetlerine duyarlılık			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	6	13	9	28
	%	21,43	46,43	32,14	100
Kat hizmetleri	n	19	67	41	127
	%	14,96	52,76	32,28	100
Muhasebe	n	9	46	14	69
	%	13,04	66,67	20,29	100
Mutfak departmanı	n	7	16	15	38
	%	18,42	42,11	39,47	100
Ön büro	n	14	76	53	143
	%	9,79	53,15	37,06	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	10	28	15	53
	%	18,87	52,83	28,30	100
Toplam	n	65	246	147	458
	%	14,19	53,71	32,10	100

3.4.6. Çalışanların Kişisel Özellikleri

Departman yöneticilerinin, çalışanların kişisel özelliklerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmelerle ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 87'de, yöneticilerin %51,53'ünün çalışanların dürüstlük ve güvenilirlik düzeyini orta, %36,68'inin iyi ve %11,79'unun da zayıf bulduğu, çalışanların dürüstlük ve güvenilirliğinin en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %18,42 ile mutfak departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 87. Çalışanların Dürüstlük ve Güvenilirlik Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Dürüstlük ve güvenilirlik			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	15	8	28
	%	17,86	53,57	28,57	100
Kat hizmetleri	n	11	76	40	127
	%	8,66	59,84	31,50	100
Muhasebe	n	6	38	25	69
	%	8,70	55,07	36,23	100
Mutfak departmanı	n	7	17	14	38
	%	18,42	44,74	36,84	100
Ön büro	n	17	65	61	143
	%	11,89	45,45	42,66	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	8	25	20	53
	%	15,09	47,17	37,74	100
Toplam	n	54	236	168	458
	%	11,79	51,53	36,68	100

Tablo 88'de, çalışanların sorumluluk bilinci düzeyini, yöneticilerin %50'si orta, %32,10'u iyi ve %17,90'ı da zayıf bulduklarını ifade etmişlerdir. Departmanlara göre dağılıma bakıldığında; çalışanların sorumluluk bilincini en zayıf bulan yöneticilerin; %24,53 ile yiyecek-içecek ve %21,05 ile mutfak departmanı yöneticileri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 88. Çalışanların Sorumluluk Bilinci Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Sorumluluk bilinci			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	19	4	28
	%	17,86	67,86	14,29	100
Kat hizmetleri	n	21	69	37	127
	%	16,54	54,33	29,13	100
Muhasebe	n	10	36	23	69
	%	14,49	52,17	33,33	100
Mutfak departmanı	n	8	16	14	38
	%	21,05	42,11	36,84	100
Ön büro	n	25	65	53	143
	%	17,48	45,45	37,06	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	13	24	16	53
	%	24,53	45,28	30,19	100
Toplam	n	82	229	147	458
	%	17,90	50,00	32,10	100

Çalışanların yeniliğe ve değişime açıklık düzeyini, yöneticilerin %45,85'i orta, %29,26'sı iyi ve %24,89'u da zayıf bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların yeniliğe ve değişime açıklık düzeyini zayıf

bulan yöneticiler, %30,71 ile kat hizmetleri ve %26,42 ile yiyecek-içecek departmanı yöneticileri şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 89).

Tablo 89. Çalışanların Yeniliğe ve Değişime Açıklık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Yeniliğe ve değişime açıklık			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	7	16	5	28
	%	25,00	57,14	17,86	100
Kat hizmetleri	n	39	56	32	127
	%	30,71	44,09	25,20	100
Muhasebe	n	10	36	23	69
	%	14,49	52,17	33,33	100
Mutfak departmanı	n	9	15	14	38
	%	23,68	39,47	36,84	100
Ön büro	n	35	66	42	143
	%	24,48	46,15	29,37	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	14	21	18	53
	%	26,42	39,62	33,96	100
Toplam	n	114	210	134	458
	%	24,89	45,85	29,26	100

Tablo 90'da görüleceği üzere, yöneticilerin %46,72'si çalışanların azim ve sebatkarlık düzeyinin orta, %30,79'u iyi ve %22,49'u da zayıf olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Tabloda, çalışanların azim ve sebatkarlık düzeyini zayıf bulan yöneticiler sırasıyla; %32,08 ile yiyecek-içecek, %28,57 ile İnsan kaynakları ve %25,87 ile ön büro departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır.

Tablo 90. Çalışanların Azim ve Sebatkarlık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Azim ve sebatkarlık			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	8	14	6	28
	%	28,57	50,00	21,43	100
Kat hizmetleri	n	25	69	33	127
	%	19,69	54,33	25,98	100
Muhasebe	n	9	35	25	69
	%	13,04	50,72	36,23	100
Mutfak departmanı	n	7	18	13	38
	%	18,42	47,37	34,21	100
Ön büro	n	37	60	46	143
	%	25,87	41,96	32,17	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	17	18	18	53
	%	32,08	33,96	33,96	100
Toplam	n	103	214	141	458
	%	22,49	46,72	30,79	100

Yöneticilerin %51,09'u çalışanların öğrenmeye açık olma düzeyinin orta, %25,55'i iyi ve %23,36'sı da zayıf olduğu görüşündedir. Departmanlara göre dağılımda, çalışanların öğrenmeye açık olma düzeyinin zayıf olduğunu düşünen yöneticilerin %32,14 ile insan kaynakları, %30,19 ile yiyecek-içecek ve %28,95 ile mutfak departmanı yöneticileri şeklinde sıralandığı görülmektedir (Tablo 91).

Tablo 91 Çalışanların Öğrenmeye Açık Olma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Öğrenmeye açık olma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	15	4	28
	%	32,14	53,57	14,29	100
Kat hizmetleri	n	28	68	31	127
	%	22,05	53,54	24,41	100
Muhasebe	n	13	34	22	69
	%	18,84	49,28	31,88	100
Mutfak departmanı	n	11	18	9	38
	%	28,95	47,37	23,68	100
Ön büro	n	30	77	36	143
	%	20,98	53,85	25,17	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	16	22	15	53
	%	30,19	41,51	28,30	100
Toplam	n	107	234	117	458
	%	23,36	51,09	25,55	100

Yöneticiler, çalışanların eleştiriye açık olma düzeyine yönelik değerlendirmelerini %44,54 ile orta, %37,34 ile zayıf ve %18,12 ile de iyi şeklinde belirtmişlerdir. Bu konudaki değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden departman yöneticilerinin sırasıyla; %46,46 ile kat hizmetleri, %39,29 ile insan kaynakları ve %36,36 ile ön büro yöneticileri olduğu Tablo 92'den anlaşılmaktadır.

Tablo 92. Çalışanların Eleştiriye Açık Olma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Eleştiriye açık olma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	11	14	3	28
	%	39,29	50,00	10,71	100
Kat hizmetleri	n	59	52	16	127
	%	46,46	40,94	12,60	100
Muhasebe	n	21	33	15	69
	%	30,43	47,83	21,74	100
Mutfak departmanı	n	9	23	6	38
	%	23,68	60,53	15,79	100
Ön büro	n	52	61	30	143
	%	36,36	42,66	20,98	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	19	21	13	53
	%	35,85	39,62	24,53	100
Toplam	n	171	204	83	458
	%	37,34	44,54	18,12	100

Yöneticilerin %43,89'u çalışanların inisiyatif kullanabilme düzeyini orta, %36,24'ü zayıf ve %19,87'si ise iyi bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların inisiyatif kullanabilme düzeyini zayıf bulan departman yöneticilerinin ise sırasıyla; insan kaynakları (42,86), kat hizmetleri (37,80) ve ön büro (37,06) yöneticileri olduğu görülmektedir (Tablo 93).

Tablo 93. Çalışanların İnisiyatif Kullanabilme Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İnisiyatif kullanabilme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	12	13	3	28
	%	42,86	46,43	10,71	100
Kat hizmetleri	n	48	60	19	127
	%	37,80	47,24	14,96	100
Muhasebe	n	23	29	17	69
	%	33,33	42,03	24,64	100
Mutfak departmanı	n	11	21	6	38
	%	28,95	55,26	15,79	100
Ön büro	n	53	61	29	143
	%	37,06	42,66	20,28	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	19	17	17	53
	%	35,85	32,08	32,08	100
Toplam	n	166	201	91	458
	%	36,24	43,89	19,87	100

Tablo 94'de, yöneticilerin %48,25'i çalışanların esnek çalışmaya yatkınlık düzeyinin orta, %27,07'si iyi ve %24,67'si de zayıf olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Çalışanların esnek çalışmaya yatkınlık düzeyini en zayıf bulan departman yöneticilerinin %31,50 ile kat hizmetleri ve %24,48 ile ön büro yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 94. Çalışanların Esnek Çalışmaya Yatkınlık Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Esnek çalışmaya yatkınlık			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	13	10	28
	%	17,86	46,43	35,71	100
Kat hizmetleri	n	40	60	27	127
	%	31,50	47,24	21,26	100
Muhasebe	n	15	37	17	69
	%	21,74	53,62	24,64	100
Mutfak departmanı	n	7	21	10	38
	%	18,42	55,26	26,32	100
Ön büro	n	35	64	44	143
	%	24,48	44,76	30,77	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	11	26	16	53
	%	20,75	49,06	30,19	100
Toplam	n	113	221	124	458
	%	24,67	48,25	27,07	100

Stres altında çalışabilme becerisi ile ilgili değerlendirmelerinde, yöneticilerin %46,07'si çalışanların bu becerisinin orta, % 28,82'si zayıf ve %25,11'i de iyi seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların stres altında çalışabilme becerisini en zayıf bulan departman yöneticilerinin %33,07 ile kat hizmetleri ve %30,07 ile ön büro yöneticileri olduğu görülmektedir (Tablo 95).

Tablo 95. Çalışanların Stres Altında Çalışabilme Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Stres altında çalışabilme becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	7	14	7	28
	%	25,00	50,00	25,00	100
Kat hizmetleri	n	42	59	26	127
	%	33,07	46,46	20,47	100
Muhasebe	n	17	36	16	69
	%	24,64	52,17	23,19	100
Mutfak departmanı	n	9	18	11	38
	%	23,68	47,37	28,95	100
Ön büro	n	43	59	41	143
	%	30,07	41,26	28,67	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	14	25	14	53
	%	26,42	47,17	26,42	100
Toplam	n	132	211	115	458
	%	28,82	46,07	25,11	100

Yöneticiler, çalışanların kriz yönetiminde etkinlik düzeyine yönelik değerlendirmelerini %44,76 ile orta, %36,68 ile zayıf ve %18,56 ile de iyi şeklinde belirtmişlerdir. Bu konudaki değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden yöneticilerin sırasıyla; %39,16 ile ön büro, %37,01 ile kat hizmetleri ve %36,84 ile mutfak departmanı yöneticileri olduğu Tablo 96'dan anlaşılmaktadır.

Tablo 96. Çalışanların Kriz Yönetiminde Etkinlik Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Kriz yönetiminde etkinlik			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	10	15	3	28
	%	35,71	53,57	10,71	100
Kat hizmetleri	n	47	60	20	127
	%	37,01	47,24	15,75	100
Muhasebe	n	23	35	11	69
	%	33,33	50,72	15,94	100
Mutfak departmanı	n	14	12	12	38
	%	36,84	31,58	31,58	100
Ön büro	n	56	61	26	143
	%	39,16	42,66	18,18	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	18	22	13	53
	%	33,96	41,51	24,53	100
Toplam	n	168	205	85	458
	%	36,68	44,76	18,56	100

Tablo 97'de görüleceği üzere, yöneticilerin %55,68'i çalışanların kişilere karşı güler yüzlü ve nazik davranma düzeyinin orta, %29,04'ü iyi ve %15,28'i de zayıf olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Tabloda, çalışanların kişilere karşı güler yüzlü ve nazik davranma düzeyini zayıf bulan yöneticiler sırasıyla; %17,86 ile insan kaynakları, %17,32 ile kat hizmetleri ve %15,79 ile mutfak departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır.

Tablo 97. Çalışanların Kişilere Karşı Güler Yüzlü ve Nazik Davranma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Kişilere karşı güler yüzlü ve nazik davranma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	18	5	28
	%	17,86	64,29	17,86	100
Kat hizmetleri	n	22	74	31	127
	%	17,32	58,27	24,41	100
Muhasebe	n	10	39	20	69
	%	14,49	56,52	28,99	100
Mutfak departmanı	n	6	20	12	38
	%	15,79	52,63	31,58	100
Ön büro	n	19	75	49	143
	%	13,29	52,45	34,27	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	8	29	16	53
	%	15,09	54,72	30,19	100
Toplam	n	70	255	133	458
	%	15,28	55,68	29,04	100

3.4.7. Çalışanların Kurumsal Bilgi Düzeyleri

Departman yöneticilerinin, çalışanların kurumsal bilgi düzeylerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmelere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Tablo 98'de, yöneticilerin %53,71'i çalışanların işletmenin kalite politikası ve hedeflerini bilme düzeyinin orta, %29,69'u zayıf ve %16,59'u da iyi olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Çalışanların işletmenin kalite politikası ve hedeflerini bilme düzeyini en zayıf bulan yöneticilerin %32,14 ile insan kaynakları ve %32,08 ile yiyecek-içecek departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 98. Çalışanların İşletmenin Kalite Politikası ve Hedeflerini Bilme Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İşletmenin kalite politikası ve hedeflerini bilme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	15	4	28
	%	32,14	53,57	14,29	100
Kat hizmetleri	n	35	69	23	127
	%	27,56	54,33	18,11	100
Muhasebe	n	22	39	8	69
	%	31,88	56,52	11,59	100
Mutfak departmanı	n	12	20	6	38

	%	31,58	52,63	15,79	100
Ön büro	n	41	82	20	143
	%	28,67	57,34	13,99	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	17	21	15	53
	%	32,08	39,62	28,30	100
Toplam	n	136	246	76	458
	%	29,69	53,71	16,59	100

Yöneticiler, çalışanların işletmenin verdiği hizmetler hakkında bilgi sahibi olma düzeyine yönelik değerlendirmelerini %58,08 ile orta, %23,80 ile zayıf ve %18,12 ile de iyi şeklinde belirtmişlerdir. Bu konudaki değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden yöneticilerin sırasıyla; %26,42 ile yiyecek-içecek, %26,32 ile mutfak ve %25,20 ile kat hizmetleri departmanı yöneticileri olduğu Tablo 99'dan anlaşılmaktadır.

Tablo 99. Çalışanların İşletmenin Verdiği Hizmetler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İşletmenin verdiği hizmetler hakkında bilgi sahibi olma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	6	16	6	28
	%	21,43	57,14	21,43	100
Kat hizmetleri	n	32	75	20	127
	%	25,20	59,06	15,75	100
Muhasebe	n	17	46	6	69
	%	24,64	66,67	8,70	100
Mutfak departmanı	n	10	23	5	38
	%	26,32	60,53	13,16	100
Ön büro	n	30	82	31	143
	%	20,98	57,34	21,68	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	14	24	15	53
	%	26,42	45,28	28,30	100
Toplam	n	109	266	83	458
	%	23,80	58,08	18,12	100

Tablo 100'de departman yöneticilerinin %54,37'si çalışanların yöre ve işletme hakkındaki bilgi düzeyinin orta, %25,98'i de zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların yöre ve işletme hakkındaki bilgi düzeyini düşük bulan yöneticiler; %32,14 ile insan kaynakları, %26,42 ile yiyecek-içecek ve %26,32 ile mutfak departmanı müdürleri şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 100. Çalışanların Yöre ve İşletme Hakkında Bilgi Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Yöre ve işletme hakkında bilgi düzeyi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	13	6	28
	%	32,14	46,43	21,43	100
Kat hizmetleri	n	33	71	23	127
	%	25,98	55,91	18,11	100

Muhasebe	n	18	39	12	69
	%	26,09	56,52	17,39	100
Mutfak departmanı	n	10	21	7	38
	%	26,32	55,26	18,42	100
Ön büro	n	35	80	28	143
	%	24,48	55,94	19,58	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	14	25	14	53
	%	26,42	47,17	26,42	100
Toplam	n	119	249	90	458
	%	25,98	54,37	19,65	100

3.4.8. Çalışanların Planlı Çalışma ve Uyum Sağlama Becerileri

Departman yöneticilerinin, çalışanların planlı çalışma ve uyum sağlama becerilerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmelere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Tablo 101'de, yöneticilerin %58,73'ü çalışanların temiz ve düzenli çalışma becerisinin orta, %26,86'sı iyi ve %14,41'i de zayıf olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların temiz ve düzenli çalışma becerisini en zayıf bulan yöneticilerin %18,87 ile yiyecek-içecek, %14,69 ile ön büro ve %14,49 ile muhasebe departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir.

Tablo 101. Çalışanların Temiz ve Düzenli Çalışma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Temiz ve düzenli çalışma becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	4	18	6	28
	%	14,29	64,29	21,43	100
Kat hizmetleri	n	16	77	34	127
	%	12,60	60,63	26,77	100
Muhasebe	n	10	43	16	69
	%	14,49	62,32	23,19	100
Mutfak departmanı	n	5	19	14	38
	%	13,16	50,00	36,84	100
Ön büro	n	21	85	37	143
	%	14,69	59,44	25,87	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	10	27	16	53
	%	18,87	50,94	30,19	100
Toplam	n	66	269	123	458
	%	14,41	58,73	26,86	100

Tablo102'de görüleceği üzere, yöneticilerin %55,46'sı çalışanların planlı ve organize çalışma becerisinin orta, %23,36'sı iyi ve %21,18'i de zayıf olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Tabloda, çalışanların planlı ve organize çalışma becerisini zayıf bulan yöneticiler sırasıyla; %25 ile insan kaynakları, %23,08 ile ön büro ve %22,83 ile kat hizmetleri departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır.

Tablo 102. Çalışanların Planlı ve Organize Çalışma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Planlı ve organize çalışma becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	7	17	4	28
	%	25,00	60,71	14,29	100
Kat hizmetleri	n	29	69	29	127
	%	22,83	54,33	22,83	100
Muhasebe	n	11	41	17	69
	%	15,94	59,42	24,64	100
Mutfak departmanı	n	7	20	11	38
	%	18,42	52,63	28,95	100
Ön büro	n	33	80	30	143
	%	23,08	55,94	20,98	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	10	27	16	53
	%	18,87	50,94	30,19	100
Toplam	n	97	254	107	458
	%	21,18	55,46	23,36	100

Yöneticiler, çalışanların takım arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği içinde çalışma durumuna yönelik değerlendirmelerini %56,77 ile orta, %26,42 ile iyi ve %16,81 ile de zayıf şeklinde belirtmişlerdir. Bu durum için değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden yöneticilerin sırasıyla; %22,64 ile yiyecek-içecek, %20,47 ile kat hizmetleri ve %17,86 ile insan kaynakları departmanı yöneticileri olduğu Tablo 103'den anlaşılmaktadır.

Tablo 103. Çalışanların Takım Arkadaşlarıyla Uyum ve İşbirliği İçinde Çalışma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Takım arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği içinde çalışma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	17	6	28
	%	17,86	60,71	21,43	100
Kat hizmetleri	n	26	69	32	127
	%	20,47	54,33	25,20	100
Muhasebe	n	11	39	19	69
	%	15,94	56,52	27,54	100
Mutfak departmanı	n	4	22	12	38
	%	10,53	57,89	31,58	100
Ön büro	n	19	86	38	143
	%	13,29	60,14	26,57	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	12	27	14	53
	%	22,64	50,94	26,42	100
Toplam	n	77	260	121	458
	%	16,81	56,77	26,42	100

Çalışanların kaynakları verimli ve tasarruflu kullanma durumunu, yöneticilerin %52,40'ının orta, %24,67'sinin iyi ve %22,93'ünün de zayıf düzeyde bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %32,14 ile insan kaynakları, %24,53 ile yiyecek-içecek ve %24,41 ile de kat hizmetleri departmanı müdürleri olduğu görülmektedir (Tablo 104).

Tablo 104. Çalışanların Kaynakları Verimli ve Tasarruflu Kullanma Durumunun Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Kaynakları verimli ve tasarruflu kullanma			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	9	14	5	28
	%	32,14	50,00	17,86	100
Kat hizmetleri	n	31	69	27	127
	%	24,41	54,33	21,26	100
Muhasebe	n	12	38	19	69
	%	17,39	55,07	27,54	100
Mutfak departmanı	n	7	18	13	38
	%	18,42	47,37	34,21	100
Ön büro	n	33	72	38	143
	%	23,08	50,35	26,57	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	13	29	11	53
	%	24,53	54,72	20,75	100
Toplam	n	105	240	113	458
	%	22,93	52,40	24,67	100

Diğer bölümlerle işbirliği içinde çalışma becerisi ile ilgili değerlendirmelerinde, yöneticilerin %51,09'u çalışanların bu becerisinin orta, % 26,42'si zayıf ve %22,49'u da iyi seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların bu beceri düzeyini en zayıf bulan departman yöneticileri; %32,08 ile yiyecek-içecek, %30,71 ile kat hizmetleri ve %28,95 ile mutfak departmanı yöneticileri şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 105).

Tablo 105. Çalışanların Diğer Bölümlerle İşbirliği İçinde Çalışma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Diğer bölümlerle işbirliği içinde çalışma becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	8	13	7	28
	%	28,57	46,43	25,00	100
Kat hizmetleri	n	39	62	26	127
	%	30,71	48,82	20,47	100
Muhasebe	n	15	40	14	69
	%	21,74	57,97	20,29	100
Mutfak departmanı	n	11	16	11	38
	%	28,95	42,11	28,95	100
Ön büro	n	31	78	34	143
	%	21,68	54,55	23,78	100

Yiyecek ve içecek departmanı	n	17	25	11	53
	%	32,08	47,17	20,75	100
Toplam	n	121	234	103	458
	%	26,42	51,09	22,49	100

Çalışanların zamanı ve kaynakları etkin kullanma becerisini, yöneticilerin %50'si orta, %27,29'u zayıf ve %22,71'i de iyi seviyede bulduklarını belirtmişlerdir. Departmanlara göre dağılım incelendiğinde; çalışanların zamanı ve kaynakları etkin kullanma becerisini en zayıf bulan yöneticilerin; %33,96 ile yiyecek-içecek, %28,35 ile kat hizmetleri ve %26,32 ile mutfak departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir (Tablo 106).

Tablo 106. Çalışanların Zamanı ve Kaynakları Etkin Kullanma Becerisinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Zamanı ve kaynakları etkin kullanma becerisi			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	7	15	6	28
	%	25,00	53,57	21,43	100
Kat hizmetleri	n	36	63	28	127
	%	28,35	49,61	22,05	100
Muhasebe	n	18	37	14	69
	%	26,09	53,62	20,29	100
Mutfak departmanı	n	10	16	12	38
	%	26,32	42,11	31,58	100
Ön büro	n	36	76	31	143
	%	25,17	53,15	21,68	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	18	22	13	53
	%	33,96	41,51	24,53	100
Toplam	n	125	229	104	458
	%	27,29	50,00	22,71	100

Yöneticiler, çalışanların farklı mesai saatlerinde çalışmaya uyum gösterebilme gücünün %51,09 ile orta, %27,29 ile iyi ve %21,62 ile de zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum için değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden yöneticiler; %29,13 ile kat hizmetleri, %22,64 ile yiyecek-içecek ve %21,74 ile muhasebe departmanı yöneticileri şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 107).

Tablo 107. Çalışanların Farklı Mesai Saatlerinde Çalışmaya Uyum Gösterebilme Gücünün Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		Farklı mesai saatlerinde çalışmaya uyum gösterebilme gücü			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	5	14	9	28
	%	17,86	50,00	32,14	100
Kat hizmetleri	n	37	59	31	127
	%	29,13	46,46	24,41	100
Muhasebe	n	15	40	14	69

	%	21,74	57,97	20,29	100
Mutfak departmanı	n	6	15	17	38
	%	15,79	39,47	44,74	100
Ön büro	n	24	78	41	143
	%	16,78	54,55	28,67	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	12	28	13	53
	%	22,64	52,83	24,53	100
Toplam	n	99	234	125	458
	%	21,62	51,09	27,29	100

Çalışanların işletme politikasını ve kültürünü işine yansıtabilme düzeyini, yöneticilerin %53,06'sının orta, %25,55'inin zayıf ve %21,40'ının da iyi düzeyde bulduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise, %31,58 ile mutfak, %29,92 ile kat hizmetleri ve %26,42 ile yiyecek-içecek departmanı müdürleri şeklinde sıralandığı görülmektedir (Tablo 108).

Tablo 108. Çalışanların İşletme Politikasını ve Kültürünü İşine Yansıtabilme Düzeyinin Departmanlara Göre Dağılımı

Yöneticiliğini yaptığınız departman		İşletme politikasını ve kültürünü işine yansıtabilme			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	6	15	7	28
	%	21,43	53,57	25,00	100
Kat hizmetleri	n	38	68	21	127
	%	29,92	53,54	16,54	100
Muhasebe	n	15	37	17	69
	%	21,74	53,62	24,64	100
Mutfak departmanı	n	12	16	10	38
	%	31,58	42,11	26,32	100
Ön büro	n	32	76	35	143
	%	22,38	53,15	24,48	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	14	31	8	53
	%	26,42	58,49	15,09	100
Toplam	n	117	243	98	458
	%	25,55	53,06	21,40	100

Tablo109'da görüleceği üzere, yöneticilerin %45,63'ü çalışanların çevreye duyarlılık ve çevreyi koruma bilincinin orta, %28,38'i iyi ve %25,98'i de zayıf düzeyde olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar.

Tabloda, çalışanların çevreye duyarlılık ve çevreyi koruma bilincinin en zayıf düzeyde olduğunu belirten yöneticiler; %33,96 ile yiyecek-içecek ve %31,58 ile mutfak departmanı yöneticileri şeklinde yer almaktadır.

Tablo 109. Çalışanların Çevreye Duyarlılık ve Çevreyi Koruma Bilincinin Departmanlara Göre Dağılımı					
Yöneticiliğini yaptığınız departman		Çevreye duyarlılık ve çevreyi koruma bilinci			
		Zayıf	Orta	İyi	Toplam
İnsan kaynakları	n	8	14	6	28
	%	28,57	50,00	21,43	100
Kat hizmetleri	n	32	60	35	127
	%	25,20	47,24	27,56	100
Muhasebe	n	18	34	17	69
	%	26,09	49,28	24,64	100
Mutfak departmanı	n	12	13	13	38
	%	31,58	34,21	34,21	100
Ön büro	n	31	69	43	143
	%	21,68	48,25	30,07	100
Yiyecek ve içecek departmanı	n	18	19	16	53
	%	33,96	35,85	30,19	100
Toplam	n	119	209	130	458
	%	25,98	45,63	28,38	100

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın temel amacı, Alanya bölgesinde konaklama sektörünün genel yapısının ortaya koyulması ve sektördeki insan kaynağının mevcut durumunun tespit edilmesidir. Bu temel amaç kapsamında; I. Konaklama işletmelerinin profili, II. Genel müdürlerin profili, III. Departman yöneticilerinin profili ve IV. Çalışanların nitelikleri ve bilgi-beceri düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamına Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 200 konaklama tesisi alınmış olup, çalışmaya katılmayı kabul eden 173 konaklama tesisinde, 2011 yılı Ağustos ayında yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda; 173'ü genel müdürler, 173'ü insan kaynakları müdürleri ve 523'ü ise departman müdürleri olmak üzere toplam 869 adet anket yöneticilerden elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın başlıca sonuçları ve bunlara dayalı olarak yapılan değerlendirmeler 4 ana başlık altında aşağıda özetlenmiştir.

1. Konaklama İşletmelerinin Profili

- Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümünü 5, 4 ve 3 yıldızlı oteller oluşturmaktadır.
- Tesislerin büyük çoğunluğu 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerdir.
- İşletmelerin yaklaşık %72'si bağımsız konaklama tesisi olup, %84'ü sezonluk olarak faaliyet göstermektedir.
- Tam yıl hizmet veren işletmelerin büyük bölümü 5 ve 4 yıldızlı otellerden oluşmaktadır.
- İşletmelerin oda ve yatak sayıları Alanya'daki tesislerin yaklaşık yarısının büyük ölçekli tesislerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.
- Tesislerdeki çalışan sayıları; 3 yıldızlı otellerin en çok 20-50 kişi arasında, 4 yıldızlı otellerin 51-110 kişi arasında ve 5 yıldızlı otellerin ise 111 kişi ve üzerinde istihdam sağladığını göstermektedir.
- Sezonluk işletmelerde yıllık ortalama personel devir oranı %34 iken tam yıl faaliyet gösteren işletmelerde %23'tür.

- İşletmelerin %80'i her şey dahil ve %8'i de ultra her şey dahil pansiyon sistemini uygulamaktadır. Ultra her şey dahil sistemini 5, 4 ve 3 yıldızlı oteller tercih etmektedirler.
- 5 yıldızlı otellerde tam pansiyon, oda kahvaltı ve sadece oda pansiyon tipleri hiç uygulanmamaktadır. Apart otellerde her şey dahil sisteminin en çok uygulanan pansiyon türü olması ise dikkat çekici bir sonuçtur.
- Tesislerin büyük bölümü Rusya'dan ve Almanya'dan gelen turistleri ağırlamaktadırlar.
- İşletmelerin büyük çoğunluğu (%71'i) dış kaynak hizmeti (outsourcing) almaktadırlar. Bu hizmeti en çok alan işletmeler; apart oteller, 4 ve 3 yıldızlı oteller şeklinde sıralanmaktadır. 5 yıldızlı oteller ise dış kaynak kullanımını daha az tercih etmektedirler.
- Sezonluk işletmeler tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre ve bağımsız işletmeler zincir işletmelere göre daha fazla dış kaynak hizmetinden yararlanmaktadırlar.
- İşletmeler öncelikle ilaçlama, çamaşırhane, gıda denetim, animasyon ve eğlence hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmekte, kat ve oda temizlik hizmetleri ile yiyecek üretim hizmetlerinde dış kaynak kullanımına sıcak bakmamaktadırlar.

- Zincir işletmeler, güvenlik, animasyon ve eğlence, gıda denetim ve ilaçlama hizmetlerinde dış kaynaklardan bağımsız işletmelere göre daha fazla yararlanmaktadırlar.
- Sezonluk işletmelerin kat ve oda temizlik hizmetleri ve yiyecek üretim hizmetleri dışındaki diğer tüm dış kaynak hizmetlerini kullanma oranı, tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksektir.
- İşletmeler sırasıyla; hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve nitelikli personel sıkıntısı nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Belirtilen nedenlerle dış kaynak kullanımına yönelen bağımsız işletmelerin oranı zincir işletmelere göre daha yüksektir.
- Sezonluk işletmeler, hizmet kalitesini artırmak ve nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla tam yıl faaliyet gösteren işletmelere göre dış kaynak kullanımını daha fazla tercih etmektedirler. Bu durum sezonluk işletmelerin hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve nitelikli personel açısından gereksinimlerinin daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.
- İşletmelerin nitelikli personel bulmada güçlük çektiği öncelikli departmanların, mutfak, ön büro, yiyecek içecek ve satış pazarlama olduğu belirlenmiştir.
- İşletmeler genel olarak personel tedarik kaynaklarından en çok doğrudan kişisel başvurular, işletmede çalışanların tavsiyeleri, internet ilanları ve iş ve işçi bulma kurumundan yararlanmaktadırlar. Turizm ve otelcilik liseleri ve üniversitelerin personel tedarik kaynakları içinde en son sıralarda yer alması dikkate çekmektedir. Bu durum, bağımsız ve zincir işletmeler ile sürekli ve tam yıl faaliyet gösteren işletmeler için de geçerlidir.

2. Konaklama İşletmeleri Genel Müdürlerinin Profili

- Araştırmaya katılan genel müdürlerin büyük çoğunluğu erkektir. Yöneticilerin büyük bölümü evli olup, evli olan erkek yöneticilerin oranı kadın yöneticilerden daha yüksektir. Genel müdürlerin büyük bölümü 36-55 yaş aralığındadır. Kadın yöneticilerin çoğunluğu 26-45 yaş aralığında olup, 56 yaş ve üzerinde kadın yönetici bulunmamaktadır. Erkek yöneticiler ise ağırlıklı olarak 36-45 yaş aralığında yer almaktadırlar.
- Kadın yöneticilerin her tesis türünde görev yapmakla birlikte, en çok 4 yıldızlı otellerde ve en az ise 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinde görev yapmaktadırlar.
- Yöneticilerin çoğunluğunu lisans ve lise mezunları oluşturmakla birlikte, ilköğretim mezunu olan genel müdürler de bulunmaktadır. Genel olarak eğitim seviyesi yüksek genel müdürler büyük ölçekli tesislerde görev yapmaktadır.

- Büyük bölümü (%61'si) düz lise mezunu olan genel müdürlerin %13,9'u da otelcilik ve turizm lisesi mezunudur. Üniversite eğitimi alanlar ağırlıklı olarak turizm ve işletme bölümlerinden mezun olmuşlardır.
- Genel müdürlerin büyük bölümü İngilizce ve Almanca olmak üzere iki yabancı dil bilmektedir. En az bilinen yabancı dil Fransızca olmakla birlikte, yabancı dil bilmeyen az sayıda genel müdür de bulunmaktadır. Genel olarak, İngilizce, Almanca ve Fransızca bilenlerin dil düzeyi iyi, Rusça bilenlerin ise orta düzeydedir.
- Büyük çoğunluğu (%60'ı), 20 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olup, 3 yılın altında mesleki deneyimi olan genel müdür bulunmamaktadır. %85'i 5 yıl ve üzerinde yöneticilik tecrübesine sahiptir. Bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri ağırlıklı olarak 2-5 yıl aralığındadır.
- Genel müdürlerin, mesleki deneyimi, yöneticilik tecrübesi ve bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri ile cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, medeni durumları açısından bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buradan evli olan yöneticilerin mesleki deneyim sürelerinin, yöneticilik tecrübelerinin ve bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerinin bekar olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Buradan hareketle, evli olan yöneticilerin bekar olanlardan daha iyi bir mesleki kariyere sahip olmalarında, düzenli bir aile yaşantısının etkili olduğu söylenebilir.
- Yöneticilerin, genel müdürlük öncesi en fazla görev yaptıkları departmanlar sırasıyla; ön büro ve satış pazarlama, muhasebe ve yiyecek-içecek departmanlarıdır.

3. Konaklama İşletmeleri Departman Müdürlerinin Profili

- Araştırmaya katılan departman müdürlerinin %58'ini erkekler oluşturmaktadır.. Yöneticilerin büyük bölümü evli olup, evli olan erkek yöneticilerin oranı kadın yöneticilerden daha yüksektir.
- Kat hizmetleri ve halkla ilişkiler departmanlarındaki kadın yönetici sayıları erkek yöneticilerden fazla olup, diğer tüm departmanlarda erkek yöneticilerin sayısı kadın yöneticilerden fazladır. Bununla birlikte, kadın yöneticilerin en az bulunduğu departmanlar içinde animasyon ve spa-wellness departmanları yer alırken, mutfak ve yiyecek içecek departmanlarında ise kadın yönetici bulunmamaktadır.
- Departman yöneticilerinin yaş ortalamaları 32-41 yaş arasında değişmektedir. En genç yöneticilerin yer aldığı departman animasyon bölümü iken, en yaşlı yöneticilerin bulunduğu departman ise mutfak departmanıdır.
- Departman müdürlerinin büyük çoğunluğu lise mezunu olup, bunu sırasıyla lisans, ilköğretim ve ön lisans mezunları takip etmektedir. Lisans mezunlarının en yüksek oranda bulundu departmanlar sırasıyla halkla ilişkiler, muhasebe, insan kaynakları, satış-pazarlama ve ön büro şeklinde yer alırken, ilköğretim mezunu yöneticilerin en yüksek oranda bulunduğu departmanın ise mutfak olduğu belirlenmiştir.
- Büyük bölümü düz lise mezunu olan departman müdürlerinden, üniversite eğitimi alanlar ise ağırlıklı olarak turizm ve işletme bölümlerinden mezun olmuşlardır.
- Departman müdürlerinin %25'i İngilizce, %46'sı Almanca, %68'i Rusça ve %97'si de Fransızca bilmemektedir.Genel olarak; departman yöneticilerinin bildiği yabancı diller orta ve iyi düzey arasında olup, ileri düzeyde yabancı dile sahip yönetici bulunmamaktadır. En üst seviyede bilinen yabancı dilin İngilizce olduğu ve özellikle animasyon, ön büro ve halkla ilişkiler departmanlarında yöneticilerin iyi düzeye yakın bir yabancı dile sahip oldukları anlaşılmaktadır. Almancayı; animasyon, ön büro, halkla ilişkiler ve yiyecek içecek departmanları müdürlerinin ve, Rusçayı ise sadece spa wellness ve animasyon departmanları müdürlerinin orta düzeyde bildiği, buna karşın, Fransızcayı ise hiçbir departman yöneticisinin başlangıç düzeyinde dahi bilmediği tespit edilmiştir.

- Departman müdürlerinin mesleki deneyim süreleri; kadın yöneticilerde ortalama 12,49 yıl, erkek yöneticilerde ise 16,08 yıldır. En yüksek mesleki deneyim süresine sahip kadın yöneticiler ortalama 13,73 yıl ile kat hizmetleri, erkek yöneticiler ise ortalama 17,57 yıl ile satış pazarlama departmanlarında görev yapmaktadırlar.
- Departman müdürlerinin yöneticilik süreleri; kadın yöneticilerde ortalama 7,46 yıl, erkek yöneticilerde ise 8,87 yıldır. En yüksek yöneticilik süresine sahip kadın yöneticiler ortalama 8,14 yıl ile kat hizmetleri, erkek yöneticiler ise12,57 yıl ile satış pazarlama departmanlarında bulunmaktadır.
- Erkek departman müdürlerinin bulundukları işletmede ortalama çalışma süresi 5,42 yıl iken, kadın yöneticilerin ortalama çalışma süresi 4,39 yıldır.

4. Çalışanların Nitelikleri ve Bilgi-Beceri Düzeyleri

Aşağıdaki sonuçlar, departman müdürlerinin, yöneticiliğini yapmış olduğu departman çalışanlarının nitelikleri ve bilgi-beceri düzeylerine yönelik değerlendirmelerinden elde edilmiştir. Departman yöneticileri bu değerlendirmelerini, çalışanların sektördeki genel durumlarını dikkate alarak yapmışlardır. Bu bulgular 8 alt başlık altında toplanarak sunulmuştur.

A. Çalışanların Mesleki Bilgi ve Becerileri

- Departman yöneticilerinin büyük çoğunluğu sektör çalışanlarının mesleki araç-gereç malzeme bilgisinin orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların mesleki araç-gereç malzeme bilgisi düzeyinin zayıf olduğu belirtilen departmanlar içinde; insan kaynakları, kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve mutfak departmanları ön plana çıkmaktadır.
- Çalışanların mesleki araç ve gereçleri kullanabilme becerisine yönelik olarak departman müdürlerinin yaklaşık %57'si bu becerinin orta, %28'i de zayıf düzeyde olduğunu düşünmektedir. İnsan kaynakları, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanı yöneticileri, çalışanların bu becerisinin en düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin yaklaşık %46'sı çalışanların genel turizm bilgisinin zayıf ve %44'ü ise orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Departmanlara göre yapılan değerlendirmeler, genel turizm bilgisi düzeyi en düşük olan çalışanların sırasıyla; kat hizmetleri, insan kaynakları, yiyecek-içecek ve ön büro departmanlarında bulunduğunu ortaya koymaktadır.
- Çalışanların otelcilik bilgisi düzeyi ise, departman yöneticilerinin %45' i tarafından orta ve %43'ü tarafından zayıf bulunmuştur. Otelcilik bilgisi düzeyi en düşük olan çalışanlar sırasıyla, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe ve yiyecek- içecek departmanlarında görev yapmaktadır.
- Yöneticilerin büyük bölümü çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bilgisinin orta ve zayıf düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarında, iş sağlığı ve güvenliği bilgisinin en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların mesleki terim bilgisi ağırlıklı olarak orta ve zayıf düzeydedir. Yöneticiler mesleki terim bilgisi düzeyi en düşük olan çalışanların kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve insan kaynakları departmanlarında olduğunu düşünmektedirler.
- Departman yöneticilerinin çoğunluğu çalışanların yabancı dil bilgisi düzeyini zayıf bulduğunu, özellikle de kat hizmetleri, mutfak ve insan kaynakları departmanlarındaki çalışanların yabancı dil bilgisinin en düşük seviyede olduğunu belirtmişlerdir.
- Çalışanların işiyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilme becerisini, yöneticilerin büyük bölümü orta ve zayıf düzeyde bulmuşlardır. Kat hizmetleri ve mutfak departmanı çalışanları, bu beceri düzeyinin en zayıf olduğu departman çalışanları olarak ön plana çıkmaktadır.

- Genel olarak, çalışanların görevinin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgi düzeyinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin departmanlara göre değerlendirmeleri, görevinin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgi düzeyi en düşük olan çalışanların kat hizmetleri, mutfak ve yiyecek-içecek departmanlarında görev yaptığını ortaya koymaktadır.
- Tüketici davranışı bilgisine yönelik değerlendirmeler, çalışanların bu bilgi düzeyinin ağırlıklı olarak orta ve zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, en düşük düzeyde tüketici davranışı bilgisine sahip olan çalışanların kat hizmetleri ve muhasebe departmanlarında bulunduğunu ifade etmişlerdir.
- Yöneticiler çoğunlukla çalışanların farklı kültür ve ülkeler hakkında bilgi düzeyini zayıf bulmuşlardır. Bu bilgi düzeyi en düşük olan çalışanlar özellikle insan kaynakları, kat hizmetleri ve muhasebe departmanlarında görev yapmaktadır.

B. Çalışanların İş Disiplini

- Yöneticiler çoğunlukla çalışanların işyeri kurallarına uyma durumunun orta ve iyi düzeyde olduğunu, iş yeri kurallarına uyma konusunda en çok zafiyetin ise yiyecek-içecek, mutfak ve kat hizmetleri departmanlarındaki çalışanlarda görüldüğünü belirtmişlerdir.
- Çalışanların mesai saatlerine uyma durumları, yöneticiler tarafından büyük ölçüde orta ve iyi düzeyde bulunmuştur. Bununla birlikte, mesai saatlerine uyma durumu zayıf olan çalışanlara en çok, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve mutfak departmanlarında rastlanmaktadır.
- Genel olarak çalışanların hijyen ve sağlık kurallarına uyma durumu orta ve iyi düzeydedir. Yiyecek-içecek ve mutfak departmanı çalışanlarında ise hijyen ve sağlık kurallarına uyma durumunun, diğer departman çalışanlarına göre daha zayıf düzeyde olduğu ifade edilmiştir.
- Çalışanların mesleki ahlak kurallarına uyma durumu ağırlıklı olarak orta ve iyi düzeydedir. Yöneticiler, yiyecek-içecek, mutfak ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarında mesleki ahlak kurallarına uyma durumunun, diğer departman çalışanlarına göre daha zayıf düzeyde olduğunu düşünmektedirler.

C. Çalışanların İletişim Bilgi ve Becerileri

- Yöneticilerin büyük çoğunluğu, çalışanların müşterilerle rahat ve kolay iletişim kurabilme becerisinin orta ve zayıf düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları, mutfak ve kat hizmetleri çalışanlarında bu beceri, diğer departman çalışanlarına göre daha zayıf düzeydedir.
- Çalışanların kendini doğru ifade edebilme becerisi ağırlıklı olarak orta ve zayıf düzeydedir. Diğer departman çalışanlarına göre, insan kaynakları, kat hizmetleri ve ön büro departmanı çalışanlarında bu becerinin daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Genel olarak çalışanların sorun çözme becerisi orta ve zayıf düzeyde bulunmuştur. Bu beceri, insan kaynakları ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarında daha zayıf düzeydedir.
- Yöneticilerin değerlendirmeleri, çalışanların ikna kabiliyetinin çoğunlukla orta ve zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.Ayrıca, diğer departmanlara göre, insan kaynakları ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının ikna kabiliyeti düzeyinin daha zayıf olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların empati yeteneğinin büyük ölçüde orta ve zayıf düzeyde olduğu ifade edilmiştir. İnsan kaynakları, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanı çalışanları empati yeteneği en zayıf olan çalışanlar olarak ön plana çıkmaktadır.
- Vücut dili ve iletişim yeteneği ile ilgili olarak, yöneticilerin çoğunluğu çalışanların bu yeteneğini orta ve zayıf düzeyde bulmuşlardır. Yiyecek-içecek ve mutfak departmanı çalışanlarında bu yeteneğin daha zayıf düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.
- Telefonda iletişim becerisi konusunda da, yöneticiler ağırlıklı olarak çalışanların bu becerisinin orta ve zayıf düzeyde olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Bu beceri düzeyi en zayıf olanlar ise kat hizmetleri çalışanlarıdır.

- Çalışanların yazılı iletişim becerisi büyük ölçüde zayıf ve orta düzeydedir. Diğer departman çalışanlarına göre, kat hizmetleri ve mutfak departmanı çalışanlarında bu becerinin daha zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir.
- Departman yöneticilerinin büyük bölümü, çalışanların bilgi ve deneyimlerini birlikte çalıştığı kişilere açık ve doğru şekilde aktarabilme becerisinin orta ve zayıf düzeyde olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve ön büro çalışanlarında bu beceri, diğer departman çalışanlarına göre daha zayıf düzeydedir.
- Yöneticiler, çoğunlukla çalışanların yönetici ve arkadaşlarına karşı saygılı tutum ve davranış sergileme durumunun orta ve iyi düzeyde olduğunu, bu durumun en düşük düzeyde yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve mutfak departmanı çalışanlarında görüldüğünü belirtmişlerdir.

D. Çalışanların Kişisel Bakım ve Mesleki Gelişimleri

- Genel olarak, çalışanların kişisel temizlik ve bakıma özen gösterme durumu orta ve iyi düzeydedir. Yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarında ise bu durumunun, diğer departman çalışanlarına göre daha zayıf düzeyde olduğu belirtilmiştir.
- Yöneticilerin büyük bölümü çalışanların kılık&kıyafet ve dış görünüşe dikkat etme durumunu orta ve iyi düzeyde bulmakla birlikte, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve mutfak departmanı çalışanlarının bu duruma daha fazla özen göstermeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar.
- Çalışanların mesleği ile ilgili gelişmeleri yakından takip etme durumunu, yöneticilerin çoğunluğu orta ve zayıf düzeyde bulduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, özellikle insan kaynakları, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve ön büro departmanı çalışanlarında, mesleği ile ilgili gelişmeleri yakından takip etme durumunun daha düşük düzeyde olduğunu düşünmektedirler.
- Yöneticilerin çoğunluğu çalışanların eğitim ve seminerlere istekli katılım düzeyinin zayıf ve orta olduğunu belirtmektedir. Eğitim ve seminerlere istekli katılım düzeyi en zayıf olanların ise, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanı çalışanları olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticiler tarafından genel olarak çalışanların mesleğe karşı ilgi ve merak düzeyinin orta ve zayıf olduğu ifade edilmiştir. Yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının mesleğe karşı ilgi ve merakı daha düşük düzeydedir.
- Yöneticilerin büyük bölümü çalışanların mesleki bilgilerini geliştirmeye önem verme durumunu orta ve zayıf düzeyde bulmuşlardır. Kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının mesleki bilgilerini geliştirmeye önem verme durumunun ise, diğer departmanlardaki çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

E. Çalışanların Müşterileri İle İlişkileri

- Çalışanların müşterilere karşı ilgi ve yardımseverlik düzeyi, yöneticiler tarafından büyük ölçüde orta ve iyi olarak belirtilmiştir. Bunun yanında, kat hizmetleri departmanı çalışanları, müşterilere karşı ilgi ve yardımseverlik düzeyi en düşük olan çalışanlar olarak ön plana çıkmaktadır.
- Yöneticilerin çoğunluğu çalışanların konuk istek ve şikayetlerine duyarlılığını orta ve iyi düzeyde bulmuşlardır. İnsan kaynakları, yiyecek-içecek ve mutfak departmanı çalışanlarında konuk istek ve şikayetlerine karşı duyarlılık, diğer departman çalışanlarına göre daha zayıf düzeydedir

F. Çalışanların Kişisel Özellikleri

- Yöneticilerin büyük bölümü çalışanların dürüstlük ve güvenilirliğinin orta ve iyi düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Mutfak departmanı diğerlerine göre, çalışanların dürüstlük ve güvenilirliğinin en zayıf düzeyde olduğu ifade edilen departman olarak öne çıkmaktadır.

- Yöneticilerin değerlendirmelerinden, çalışanların sorumluluk bilincinin çoğunlukla orta ve iyi düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların sorumluluk bilincinin en zayıf düzeyde olduğu düşünülen departmanlar, yiyecek-içecek ve mutfak departmanı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Yöneticilerin çoğunluğu çalışanların yeniliğe ve değişime açıklık düzeyini orta ve iyi olarak belirtmişlerdir. Çalışanların yeniliğe ve değişime açıklık düzeyini en zayıf bulan yöneticiler, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanı müdürleridir.
- Çalışanların azim ve sebatkarlık düzeyinin orta ve iyi olduğu görüşü, yöneticiler tarafından büyük ölçüde paylaşılmaktadır. Çalışanların azim ve sebatkarlık düzeyini en zayıf bulan müdürlerin; yiyecek-içecek, insan kaynakları ve ön büro departmanı yöneticileri olduğu belirlenmiştir.
- Genel olarak çalışanların öğrenmeye açık olma düzeyi orta ve iyi olarak ifade edilmiştir. Çalışanların öğrenmeye açık olma düzeyinin en zayıf olduğunu düşünenler sırasıyla; insan kaynakları, yiyecek-içecek ve mutfak departmanı yöneticileridir.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu çalışanların eleştiriye açık olma düzeyinin orta ve zayıf olduğu düşüncesini taşımaktadır. Bu konudaki değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden yöneticiler içinde, kat hizmetleri, insan kaynakları ve ön büro departmanı müdürleri ön plana çıkmaktadır.
- Çalışanların inisiyatif kullanabilme düzeyi ağırlıklı olarak orta ve zayıf şeklinde ifade edilmiştir.Çalışanların inisiyatif kullanabilme düzeyinin en düşük olduğunu düşünen yöneticiler ise, insan kaynakları, kat hizmetleri ve ön büro departmanı müdürleridir.
- Çalışanların esnek çalışmaya yatkınlığının büyük oranda orta ve iyi düzeyde olduğu, yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Çalışanların esnek çalışmaya yatkınlık düzeyini en zayıf bulan departman yöneticilerinin ise kat hizmetleri ve ön büro departmanı müdürleri olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin büyük bölümü çalışanların stres altında çalışabilme becerisinin orta ve zayıf düzeyde olduğu görüşündedir. Çalışanların bu becerisini en zayıf bulan departman yöneticileri ise, kat hizmetleri ve ön büro yöneticileridir.
- Çalışanların kriz yönetiminde etkinlik düzeyinin orta ve zayıf olduğu görüşü, yöneticiler tarafından büyük ölçüde paylaşılmaktadır. Çalışanların kriz yönetiminde etkinlik düzeyini en zayıf bulan müdürlerin; ön büro, kat hizmetleri ve mutfak departmanı yöneticileri olduğu belirlenmiştir.
- Yöneticiler ağırlıklı olarak çalışanların kişilere karşı güler yüzlü ve nazik davranma düzeyinin orta ve iyi olduğu düşüncesini taşımaktadır. Bu konudaki değerlendirmelerini zayıf olarak ifade eden yöneticiler içinde, insan kaynakları, kat hizmetleri ve mutfak departmanı müdürleri ön plana çıkmaktadır.

G. Çalışanların Kurumsal Bilgi Düzeyleri

- Departman yöneticilerinin çoğunluğu çalışanların işletmenin kalite politikası ve hedeflerini bilme düzeyinin orta ve zayıf olduğu görüşünde birleşmektedirler. Çalışanların işletmenin kalite politikası ve hedeflerini bilme düzeyini en zayıf bulan yöneticiler, insan kaynakları ve yiyecek-içecek departmanı müdürleridir.
- Yöneticilerin büyük bölümü, çalışanların işletmenin verdiği hizmetler hakkında bilgi sahibi olma düzeyine yönelik değerlendirmelerini orta ve zayıf şeklinde belirtmişlerdir. Yiyecek-içecek, mutfak ve kat hizmetleri müdürleri, bu bilgi düzeyinin en düşük olduğunu ifade eden departman yöneticileri olarak ön plana çıkmaktadır.
- Çalışanların yöre ve işletme hakkındaki bilgi düzeyinin orta ve zayıf olduğu görüşü, yöneticiler tarafından büyük oranda paylaşılmaktadır. Çalışanların yöre ve işletme hakkındaki bilgi

düzeyini en zayıf bulan yöneticilerin; insan kaynakları, yiyecek-içecek ve mutfak departmanı müdürleri olduğu belirlenmiştir.

H. Çalışanların Planlı Çalışma ve Uyum Sağlama Becerileri

- Yöneticiler büyük oranda çalışanların temiz ve düzenli çalışma becerisinin orta ve iyi düzeyde olduğu fikrine katılmışlardır.Yiyecek-içecek, ön büro ve muhasebe departmanı yöneticileri, çalışanların bu becerisinin en zayıf düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin çoğunluğu, çalışanların planlı ve organize çalışma becerisinin orta ve iyi düzeyde olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Çalışanların bu beceri düzeyini zayıf bulan yöneticiler içinde, insan kaynakları, ön büro ve kat hizmetleri departmanı yöneticileri öne çıkmaktadır.
- Çalışanların takım arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği içinde çalışma durumu, yöneticilerin büyük bölümü tarafından orta ve iyi şeklinde değerlendirilmiştir. Bu durumu zayıf olarak ifade eden yöneticiler; yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve insan kaynakları departmanı yöneticileri şeklinde sıralanmaktadır.
- Çalışanların kaynakları verimli ve tasarruflu kullanma durumunu, yöneticiler ağırlıklı olarak orta ve iyi düzeyde bulduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticiler ise; insan kaynakları, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanı müdürleridir.
- Diğer bölümlerle işbirliği içinde çalışma becerisi ile ilgili değerlendirmelerinde, yöneticiler büyük oranda çalışanların bu beceri düzeyini orta ve zayıf düzeyde bulduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların bu beceri düzeyini en zayıf bulan yöneticiler; yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve mutfak departmanı yöneticileri şeklinde sıralanmaktadır.
- Departman yöneticilerinin değerlendirmelerinden genel olarak çalışanların zamanı ve kaynakları etkin kullanma becerisine orta ve zayıf düzeyde sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve mutfak departmanı yöneticileri, çalışanların bu beceri düzeyinin en düşük seviyede olduğunu belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin büyük bölümü çalışanların farklı mesai saatlerinde çalışmaya uyum gösterebilme gücünün orta ve iyi olduğunu düşünmektedir. Çalışanlara yönelik bu değerlendirmelerini en zayıf olarak ifade eden yöneticiler; kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve muhasebe departmanı müdürleridir.
- Çalışanların işletme politikasını ve kültürünü işine yansıtabilme düzeyini, yöneticilerin çoğunluğunun orta ve zayıf bulduğu, bu durumun en zayıf düzeyde olduğunu ifade eden yöneticilerin ise; mutfak, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanı müdürleri şeklinde sıralandığı tespit edilmiştir.
- Yöneticiler büyük oranda çalışanların çevreye duyarlılık ve çevreyi koruma bilincinin orta ve iyi düzeyde olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Yiyecek-içecek ve mutfak departmanı müdürleri, çalışanların bu bilincinin en zayıf düzeyde olduğunu belirten yöneticiler olarak ön plana çıkmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, başta Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren konaklama işletmeleri olmak üzere, turizm sektörü ile ilgili yetkili kişi ve kuruluşlara ve nihayetinde tüm paydaşlara konaklama sektörünün yapısı, sektördeki yöneticilerin profili ve çalışanların nitelikleri ve bilgi-beceri düzeylerine yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma sonuçlarının, konaklama sektöründe hizmet kalitesinin yükseltilmesine, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin teşvik edilerek, niteliklerinin ve uzmanlaşmalarının artırılmasına ve ayrıca ulusal mesleki standartların ve yeterliliklerin oluşturulmasına katkı sağlaması umulmaktadır.

ALTSO VOC-Test Merkezi: İş'te Standart İşte Kalite
ALTSO Voc-Test Centre: Standards at Work, Quality in Business

Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Hizmet Binası Atatürk Cad No: 19 07400 ALANYA/ANTALYA /TURKİYE
Tel: +90 242 512 16 97 Faks: +90 242 513 69 07 E-Mail : voctest@altso.org.tr www.altso.org.tr