T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDER YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI VE ANKARA İLİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKHAN ŞENER

ANKARA - 2018

GCPS

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDER YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI VE ANKARA İLİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
GÖKHAN ŞENER

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM BİRKAN

KABUL VE ONAY

Gökhan ŞENER tarafından hazırlanan "Otel İşletmelerinde Lider yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Bir Alan Çalışması ve Ankara İli Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" başlıklı bu çalışma, …….. tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Danışman:
Prof. Dr. İbrahim BİRKAN

Üye:
Prof. Dr. Muharrem TUNA

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

…/… ./2018

Gökhan ŞENER

GCPS

ÖZ

"Otel İşletmelerinde Lider Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Bir Alan Çalışması ve Ankara İli Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" başlığını taşıyan bu çalışmanın amacı; Otel yöneticilerinin nasıl ve hangi yöntemle yetiştirildikleri ve geliştirildiklerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyarak, lider otel yöneticilerin nasıl ve hangi yöntemlerle yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri gerektiği konusunda argümanlar önermektedir.

Tezin birinci bölümünde; yönetim, yönetici ve lider kavramları ve tanımları ile yönetici ve liderin özellikleri, yönetici ve liderin sahip olması gereken yönetimsel becerileri, liderlik davranış tarzları ve modern liderlik anlayışında yükselen trendler konularına açıklık getirilmiştir.

İkinci bölümde; yönetici yetiştirme ve geliştirilmenin önemi, amaçları ile yönetici yetiştirme ve geliştirme politika ve stratejileri konuları açıklanarak, yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının hazırlanması uygulanması ile yönetici yetiştirme ve geliştirme yöntemleri konuları farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir.

Tezin uygulama bölümünde; Ankara ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim kademelerinde görev yapan değişik düzeydeki yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak hazırlamış olduğumuz anket uygulaması elde edilen veriler Survey Monkey programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup; veriler IBM SPSS Statistics Version 22 paket programı ile analiz edilerek öngörülen hipotezler test edilerek sonuçları ortay konmuştur.

Bu sonuçlara göre; Yönetici yetiştirme ve geliştirme programı sonrasında yöneticilerin ihtiyaçlara tamamıyla cevap verdiği, işletmenin başarısında artış olduğu ve uygulanan testlerin bilgi dışında, yetenek ve beceriyi de yetkinlikle ölçtüğü görülmüştür. Geliştirme programının izlenmesine yönelik uygulanan programın belirli sürelerde değerlendirilip, değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinin önemli olduğu görülmektedir. Program sonrası yöneticilerin işindeki başarısının yükseldiği sonucuna varılmıştır. Bütün bu sonuçlar doğrultusunda yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının otel yöneticilerinin yöneticilik becerilerini olumlu yönde geliştirdiği ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yöneticinin özellikleri, yöneticilerin yetiştirilmesi, yöneticilerin geliştirilmesi, yönetim becerileri, lider yönetici,

ABSTRACT

The aim of this work, which is titled as " A Field Study Related To The Training And Development of Leading Managers in Hotel Enterprises and an Application in Five-Star Hotels Operating in Ankara" is to propose arguments laying out in detail how and in what way the hotel managers should be educated and developed.

In the first part of the thesis; the concepts and definitions of management, manager and leadership, the characteristics of managers and leaders, the skills of managers and leaders, the behavioral leadership styles, and the new trends in modern leadership are explained.

In the second part; by explaining the importance of training and development policies and strategies, the methods for preparation and implementation of training and development programs for managers were examined from the different points of view.

In the application section of the thesis; the Survey Monkey program was used to organize the data obtained from the questionnaire that was prepared for the training and development of managers at different levels of the management in the five-star hotel enterprises operating in Ankara provinces and districts, then IBM SPSS Statistics Version 22 package program was used to analyze the data and to produce the results in order to test the hypotheses.

According to these results; it was observed that the managers after manager training and development program fully responded to the required needs and that the success of the company increased and that the applied tests, except the measuring knowledge, for competencies and skills were fully measured. It was seen that it is important to assess the program applied for monitoring the development program for a certain period of time and to determine whether it complies with the changing conditions. After the program, the conclusion was reached that the success of the manager's work increased. In line with all these results, it can be said that manager training and development programs improved the managerial skills of hotel managers in a positive way.

Keywords: Characteristics of managers, training of managers, development of managers, management skills, leading manager.

TEŞEKKÜR

"Otel İşletmelerinde Lider yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Bir Alan Çalışması ve Ankara İli Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" konusunu inceleyen bu tez çalışmamda bana gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı başta saygıdeğer danışman hocam **Prof. Dr. İbrahim BİRKAN**'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin tüm aşamalarında ve yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü görüş ve desteklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım **Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU**'na, **Doç. Dr. Gül GÜNEŞ**'e**, Doç. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN'**e, ve **Dr. Elif SÖNMEZ EŞİYOK'**a, teşekkür ederim.

Son olarak da tüm eğitim hayatım boyunca benden desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen **sevgili aileme** teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

Saygılarımla

Gökhan ŞENER

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
TEŞEKKÜR ..... **v**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **vi**
TABLOLAR ..... **vii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1 Yönetim ve Yönetici Kavramları **5**
1.1.1. Yönetimin Tanımı 5
1.1.1.1. Yöneticinin Tanımı 6
1.1.1.2. Yöneticinin Özellikleri 7
1.1.1.3. Doğuştan Gelen Özellikler 7
1.1.1.4. Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler 7
1.1.1.5. Yürütmeye İlişkin Özellikler 8
1.1.2. Yöneticinin Yönetim Becerileri 9
1.1.2.1. Planlama ve Organizasyon Becerisi 9
1.1.2.2. Karar Alma ve Kararlılık Gösterme Becerisi 10
1.1.2.3. İnsanlarla Birlikte Çalışma Becerisi 12
1.1.2.4 Bilgi Yönetimi Becerisi 12
1.1.2.5. Yaratıcılık Becerisi 13
1.1.2.6. Çalışma Yöntemi ve Müzakere Becerileri 13
1.1.2.7. Kaynakları Yönetme Becerisi 14
1.1.2.8. Eğitim ve Geliştirme Becerisi 14
1.1.2.9. İlişkileri Yönetme Becerisi 15
1.1.3. Liderin Tanımı 15
1.1.3.1. Liderin Özellikleri 16
1.1.3.2. Liderin Sahip Olması Gereken Beceriler 17

1.1.3.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 19
1.2. Liderlik ile İlgili Temel Yaklaşımlar 22
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı 22
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar 24
1.2.2. Durumsallık Yaklaşımları 24
1.3. Liderlik Davranış Tarzları ve Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler 25
1.3.1. Liderlik Davranış Tarzları 27
1.3.1.1. Otokratik Liderlik 27
1.3.1.2. Demokratik Liderlik 28
1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik 29
1.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımında Yükselen Trendler 30
1.3.2.1. Karizmatik Liderlik 30
1.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik 31
1.3.2.3. Öğrenen Liderlik 32
1.3.2.4. İlham Verici Liderlik 33
1.3.2.5. Süper Liderlik 33
1.3.2.6. Simbiyotik Liderlik 34
1.3.2.7. Hizmetkâr Liderlik 35
1.3.2.8. Kültürel Liderlik 35
1.3.2.9. Vizyoner Liderlik 36

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİDE LİDER YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

2.1 Yönetici Yetiştirme ve Geliştirime Faaliyetleri 39
2.2. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler 42
2.2.1. Örgütsel Faktörler 43
2.2.2. Liderlik Tarzı 44
2.2.3. Mesleğin Statüsü ve Geleceğine İlişkin Beklentiler 45
2.2.4. Örgütün Kariyer Anlayışı 46

2.2.6. Uygulanan Yönetici Geliştirme Programlarının Nitelikleri 47
2.2.7. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri 47
2.2.8. Örgütteki Bilgi Kalitesi ve Akışı 49
2.2.9. Kültürel Etkenler 50
2.3. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirmede Politika ve Strateji 52
2.4. Yönetici Geliştirme Programlarının Hazırlanması 54
2.4.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi 54
2.4.2. Eğitim Programlarının Tasarlanması ve Uygulanması 55
2.4.3. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi 57
2.5. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirmede Kullanılan Yöntemler 60
2.5.1. İş Başında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri 61
2.5.1.1. İş Başında Sistemli Gözetim Yoluyla Geliştirme 63
2.5.1.2. Koçluk Yöntemi 64
2.5.1.3. Staj 65
2.5.1.4. Rotasyon Yöntemi 65
2.5.1.5. Özel Görevler Vererek Geliştirme ve Yetki Devri 67
2.5.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitim 69
2.5.1.7. Danışmandan Yararlanma 70
2.5.2. İş Dışında Yönetici Geliştirme Yöntemleri 71
2.5.2.1. Anlatım Yöntemi 72
2.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi 74
2.5.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi 75
2.5.2.4. Rol Oynama Yöntemi 76
2.5.2.5. Duyarlılık Eğitimi 77
2.5.2.6. Bekleyen Sorunlar Veya Evrak Sepeti Yöntemi 78
2.5.2.7. Özel Okuma Parçaları Yöntemi 79
2.5.2.8. Grup Tartışması 80
2.5.2.9. Eğitim Oturumları, Öğrenme Oturumları 80
2.5.2.10. Simülasyon Yöntemi 81
2.6. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanımı 82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDER YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI VE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 86
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 87
3.3. Araştırmanın Yöntemi 87
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 87
3.3.2. Verilerin Toplanması, Kullanılan Ölçekler ve Analizi 88
3.4. İlgili Araştırmalar 88
3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 89
3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 91
3.5. Araştırmanın Hipotezleri 93
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu 94
3.7. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmesi 122
3.8. Otel Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesiyle İlgili Öneriler 131
KAYNAKÇA 135
MAKALELER 140
EK - 1 145
ANKET FORMU 145
ÖZGEÇMİŞ 152

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

UNWTO: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü

TÜROFED: Türkiye Otelciler Federasyonu

TYD: Türkiye Turizm Yatırımcılar Derneği

POYD: Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği

TUROYD: Turizm Otel Yöneticileri Derneği

TABLOLAR:

Tablo: 1-1 Liderde Olması Gereken Fiziksel ve Kişisel Özellikler 23

Tablo: 3-1 Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu 95

Tablo: 3-2 Kurumun Bünyesinde veya Dışında Katılınılan Eğitim Etkinlikleri 96

Tablo: 3-3 İşletmenizede Eğitim ve Geliştirmesine Yönelik Verilen İfadelere Katılım Düzeyi 97

Tablo: 3-4 İşletmenizde Müdür Seviyesindeki Yöneticilerinizin Belirlenmesi 99

Tablo: 3-5 Yönetici Geliştirme Fikrinin Doğmasında Önem Sıralaması 99

Tablo: 3-6 Yönetici Seçiminizi Etkileyen Faktörlerin Önem Sıralaması 100

Tablo: 3-7 Halen Uygulanan Yönetici Geliştirme Programı İhtiyacının Belirlenmesindeki Faktörlerin Önem Sıralaması 100

Tablo: 3–8 Yönetici Geliştirme Programının, Uygulama Kararının Verilmesindeki Faktörlerin Önem Sıralaması 101

Tablo: 3-9 Uygulanan Yönetici Geliştirme Programının Amaçlarının Önem Sıralaması 101

Tablo: 3-10 Yönetici Geliştirme Faaliyetine Katılacak Yöneticilerin Belirlenmesindeki Faktörlerin Önem Sıralaması 102

Tablo: 3-11 Yönetici Geliştirme Faaliyetinin Sağlanmasına Yönelik Önem Sıralaması 103

Tablo: 3-12 Geliştirme Programının İzlenmesine Yönelik Önem Sıralaması 104

Tablo: 3-13 Geliştirme Programı Sonrası Yöneticilerle İlgili Gözlemlerin Önem Sıralaması 105

Tablo: 3-14 Geliştirme Programı Sonrasında Yöneticilerin İhtiyaçlara Cevap Vermesine İlişkin Önem Sıralaması 106

Tablo: 3-15 Geliştirme Programı Sonrası Kuruluşun Başarısı İle İlgili Gözlemlere İlişkin Önem Sıralaması 106

Tablo: 3-16 Geliştirme Çalışması Sonrasında Kuruluşta Yaşanan Yenilik Ve Değişimlere İlişkin Önem Sıralaması 107

Tablo: 3-17 Eğitim Durumu ile Eğitim ve Geliştirme Programlarının İçeriği Yöneticilik Mesleğinin Gerektirdiği Nitelikleri Kazandıracak Özellikte Olma İfadesine Katılma Durumu Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 108

Tablo: 3-18 Eğitim Durumu İle Yönetici Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 109

Tablo: 3-19 Eğitim Durumu İle Halen Uygulanan Yönetici Geliştirme Programı İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 111

Tablo: 3-20 Eğitim Durumu İle Yönetici Geliştirme Faaliyetine Katılacak Yöneticilerin Belirlenmesine İlişkin Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 113

Tablo: 3-21 Mesleki Deneyim İle Hakkımdaki Eğitime İlişkin Başarı Değerlendirmelerinin Etkin, Objektif Ve Adil Yapıldığına İnanıyorum İfadesine Katılma Durumu Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 115

Tablo: 3-22 Mesleki Deneyim İle İşletmede Müdür Seviyesindeki Yöneticilerin Belirlenmesini Etkileyen Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 116

Tablo: 3-23 Mesleki Deneyim İle Yönetici Geliştirme Programının, Uygulama Kararının Verilmesini Etkileyen Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 119

Tablo: 3-24 Mesleki Deneyim İle Uyguladığınız Yönetici Geliştirme Programının Amaçlarını Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu 121

GİRİŞ

Otel işletmeleri hizmet sunan işletmeler olması nedeniyle, insan kaynakları büyük önem taşımaktadır. İnsan işletmenin başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Genel anlamda eğitimli ve nitelikli çalışanlara sahip bir işletme, başarı için gerekli şartlara sahip olur. İşletmede çalışan tüm personelin geliştirilmesi önemli ise de; yöneticilerin geliştirilmesi özel bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticilerin sevk ve idare etmenin dışında işletmenin stratejilerini planlama ve uygulama gibi önemli görevleri vardır. Bu nedenle yöneticilerin geliştirilmesi işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir.

Günümüzde sosyal ve ekonomik çevredeki bazı değişimler de yönetici geliştirmenin önemini artırıcı yönde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yoğun bir ekonomik, politik ve sosyo-kültürel çevrede çalışıyor olmaları, gittikçe daha karmaşık teknolojileri kullanma zorunda kalmaları, bu karmaşık ve çok çeşitli teknolojileri kullanmak zorunda bırakmaktadır. Bu durum, yöneticileri emrinde çalışanlara daha çok bağımlı hale getirmektedir. Ayrıca, gelişen sosyal değerler ve daha çok genç çalışanlarla birlikte çalışmak durumunda olmaları nedeniyle insanları yönetmenin gittikçe daha karmaşık hal alması, yönetici geliştirmenin önemini artırmaktadır.

Yönetici geliştirmenin ana amacı; yöneticilerin ne yaptıkları veya ne yapmaları gerektiği ile yöneticilik işlevlerini yerine getirmek için ne gibi yeterliklere ihtiyaç duyduklarıdır. Bu yüzden etkin yönetici geliştirme için gerçekçi, ölçülebilir ve örgütsel yönden uyumlu hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Etkin bir yöneticinin neleri yapabilmesi gerektiğine ilişkin net bir resim ortaya konmadan bu mümkün değildir[1].

Yönetici yetiştirme ve geliştirme konusunda en önemli husus bir yöneticinin nasıl geliştirilebileceği konusudur. İdeal bir yönetici kavramsal ve teknik beceriler ile beşeri ilişkiler becerileri arasından yeterli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Bu nitelikteki yöneticiler az bulunur, ancak bunların yetiştirilmesi için gerekli çaba

[1] WILLCOCKS, Stephen and CONWAY, Tony, "**A Local Authority Management Development Programme: Behavioral Versus Cognitive Development?**" Executive Development, Vol. 08.Issue 7(1995), pp.1-9, (www.emerald-library.com., 11.10.2002). s. 2.

gösterilmelidir. Gelişmiş ülkelerin yaptığı da bunları yetiştirmek, gelişmeleri için her türlü imkanı vermek ve liyakat ilkesine göre önemli görevlere getirerek yetkilendirmektir. Otel işletmeleri de daha iyi bir şekilde işletilmeyi istiyorsa bu şekilde hareket etmelidir.

Hazırlanan program eğer geliştirilecek kişilerin ihtiyaçlarına cevap veriyor ise etkin olduğu söylenebilir. Günümüzde işletmedeki yöneticiler için geçerli evrensel düzeyde eğitim ve geliştirme uygulamaları vardır. Bu uygulamalar; iletişim, liderlik tarzları, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, değişim yönetimi, planlama ve karar verme şeklinde görülmektedir. Yönetici geliştirme programları, organizasyonun spesifik ihtiyaçlarına cevap verecek durumda olmalıdır. Ancak, bu özel ihtiyaçları karşılamak için, örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi gibi çeşitli ihtiyaç analizleri yöntemlerini kullanmak gerekir[2]. Bu şekilde yapılan analizler sonucunda işletmenin eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur. Otel işletmelerinde değişik bölümlerin ve her bölümde değişik kademelerde çalışanların görev yapıyor olması nedeniyle, her grup için farklı eğitim programları için ayrı ayrı analizler yapılabilir.

İşletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bir bütçe ve zaman ayırırlar. Harcanan zaman ve paranın yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetinden beklenen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği, arzulanan olumlu farkın oluşup oluşmadığının bilinmesi, gelecekte bu çalışmaların sürdürülüp sürdürülmemesi açısından önem taşır. Bunun için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan yöneticilerin yakından takip edilmesi ve gerçekleştirilmiş olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerle ilgili yapılan toplantılarda sonuçların katılımcılarla paylaşılarak değerlendirilmelidir. Her ne kadar eğitim ve geliştirme gibi soyut bir çalışmanın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin güçlüğü ve sonuçlarının kesin olmayacağı biliniyor olsa da bu yapılmalıdır. Çünkü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının yöneticiler açısından uzun vadede davranışa dönüşecek olması bu ölçme ve değerlendirmeyi zorlaştıracağı gerçeği dikkate alınmalıdır.

Yönetici geliştirme programının etkinliği ve verimliliği; organizasyonun ve katılımcıların bu programdan beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve programın daha

[2] KIRKPATRICK, D. L., **Evaluating Training Programmes**, USA: American Society for Training and Development, 1995, s. 935.

önceden belirlenmiş amaçlarını ne ölçüde ulaştığını gösterir. Şüphesiz işletmenin beklentisi konuk tatmini artırmak, katılımcıların beklentisi ise, beceri ve yeteneklerini geliştirmek, bilgilerini güncellemek, yeni bakış açıları ve davranışlar kazanmak suretiyle performansını yükseltmektir.

Yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının katılımcı yöneticilere ve organizasyona olan etkileri açısından bakıldığında, konunun araştırılması ve çözüm önerilerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde yönetici yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve bu yönetici yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının uygulandığı işletmelerde hangi yöntemlerin, hangi sıklıkla uygulandığı ve uygulama sonrasında ne gibi değişikliklerin olduğu değerlendirilmiş ve olması gereken yöntem ve uygulamalar önerilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1 Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim kavramı eskilere dayanmakla beraber modern anlamda bilimsel yönetimin incelenmeye başlanması 1900'lü yılların başlarında Frederic W. Taylor ve Henry Fayol tarafından gerçekleştirilmiştir.

Konaklama sektöründe bilimsel yönetim yaklaşımlarının kullanılmaya başlanması 19.yüzyılın ortalarında olmuştur. Bu döneme kadar faaliyet gösteren işletmelerin küçük işletmeler ve daha ziyade aile işletmeleri olması, yönetim tekniklerinin uygulanmasını endüstri işletmelerine göre daha geç gerçekleşmiştir. Bu dönemde konaklama tesislerinin yönetimleri daha ziyade çalışan olarak işe başlamış garson ve aşçıların zamanla şef veya müdür olarak görev yapan kimseler tarafından yerine getirilmiştir. Bugün bu aşamalardan geçerek uluslararası zincir otel işletmelerini oluşturan kuruluşlar bulunmaktadır[3].

Konaklama işletmeleri, değişen ekonomik ve sosyal koşullara paralel olarak özellikle 1950'li yıllardan itibaren kapasitelerinin, imkânlarının ve sayılarının artmasıyla birlikte yapılarında ve işleyişlerinde büyük değişiklikler göstermişlerdir. Bu gelişmenin sonucu olarak otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve teorileri uygulanmaya başlanmıştır.

1.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim; İşletmenin belirlenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için kaynakların planlanması, örgütlemesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi fonksiyonunun yerine getirilmesidir[4].

---

[3] ŞENER Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara, 2010, s. 32.

[4] MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, 1997, s. 137.

Hasan Olalı 'ya göre; "Yönetim sahip oldukları otorite ve sorumlulukları bilen ve bunları bir ürün ortaya koyma yolunda teşebbüsün diğer araçları ile beraber kullanan insanlar topluluğudur"[5].

Bu açıklamalar çerçevesinde, otel işletmelerinin işleyişi göz önünde bulundurularak yönetim şu şekilde açıklanabilir: "Otel işletmesinin önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirilmesinde; çalışanların beklentileri ile işletmenin amaçlarını bir kılarak, motivasyonu ve verimliliği artırarak, işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak için faaliyetlerin plânlanması, organize edilmesi yöneltilmesi, eşgüdümü ve denetimi ile ilgili sürecin bütünüdür"[6].

1.1.1.1. Yöneticinin Tanımı

"Yönetici", bir işletmede kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere, belirli bir ürünü ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak plânlayan, örgütleyen, yönelten, düzenleyen ve denetleyen kimsedir[7].

Diğer bir tanıma göre, Yönetici; "Bireysel olarak yapması mümkün olandan daha fazla işin yerine getirilmesinden sorumlu olan ve bu işlerin bir kısmını diğer şahıslara yaptıran kişidir"[8].

Prof. Dr. Hasan Olalı 'ya göre; otel yöneticisi, "otel işletmelerinde kullanılan işgücü, sermaye ve diğer kaynaklar gibi üretim unsurlarının hangi miktar ve nitelikte olacağını belirleyerek gerekli koordinasyonu sağlayarak istenilen düzeyde ürün elde edilmesini ve işletmenin karlılığını ve gelişmesini sağlayacak faaliyetleri gerçekleştiren kişidir"[9].

---

[5] OLALI Hasan ve KORZAY Meral, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, İstanbul, 1989, s. 24.
[6] ŞENER, a.g.e., s. 30.
[7] KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği, İstanbul**, 1989, s. 9.
BARUTÇUGİL İsmet, **Turizm İşletmeciliği**, Bursa, 1984, s. 80.
[8] ADAL Erhan, **Otel Yönetim Semineri**, Bursa, 1987, s. 2.
[9] OLALI, a.g.e., s. 245.

1.1.1.2. Yöneticinin Özellikleri

Otel yöneticilerinin başarılı olabilmesi için bazı özellikleri ve nitelikleri taşımaları gerekir. Başarılı bir yönetici, işletme faaliyetlerini sürdürme sürecinde mantıklı plânlama yapar, makul yetki devreder ve beklenen şekilde sonuçlanacak kararlar alır.

Başarılı yönetici, kendisini sürekli yenileyen ve emrinde çalışanlara ilham veren, onların isteklerini karşılayan, sorunlarını çözmeye çalışan ve büyük bir sorumluluk taşıyan kişidir.

Bu bakımdan yöneticiler, yönettikleri otel işletmelerinin sundukları hizmetlerin türüne göre farklı özelliklere ihtiyaç duyarlar. Her ne kadar farklı türden hizmet sunan işletmeler de olsa, yöneticilerde bulunması gereken özellikler üç grupta açıklanabilir[10].

1.1.1.3. Doğuştan Gelen Özellikler

Yöneticilerin doğuştan gelen özelliklerine örnek olarak; zekâ, kabiliyet, güçlü bir hafıza, kişilik, sabır, dürüstlük, iyi huy, inandırıcılık, espri, sevecenlik, mertlik ve cesaret olarak belirtilmektedir.

İyi bir otel yöneticisi düzgün bir fiziki görünüme ve sağlıklı bir ruh yapısına sahiptir. Çalışma arzusu ve gösterdiği dinamik performans ile emrinde çalışan personele rol model olur, aynı zamanda bu tutum ve davranışlarıyla konukları etkiler. Farklı durumlar karşısında hoşgörülü ve soğukkanlı bir davranış sergiler.

Bununla birlikte, otel yöneticisi; otelin çeşitli kısımlarında çalışan işgörenlerin durumunu dikkatle takip ederek organizasyon içi motivasyonu ve birlikteliği yüksek seviyede tutarak verimliliğin üst seviyelere çıkmasını sağlar.

1.1.1.4. Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler

Yöneticiler eğitim ve öğretim yolu ile birçok beceri ve özellik kazanabilirler. Bu özellikleri şu şekilde belirtebiliriz.

---

[10] OLALI, a.g.e., s. 256.

Yetkin yönetici, yönetim sistemlerini bilir ve gerektiği şekilde tatbik eder. Yerine getirilmesi güç görevleri daha kolay yapılabilir hale getirmek suretiyle çalışanları motive ederek daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar. İşletme içinde üst seviyede işbirliğinin ve birlikte çalışma ortamını sağlar. Dış çevrede meydana gelebilecek beklenmedik durumların etkisini minimum düzeyde olması için gereken tedbirleri alır ve yöneticiyi başarılı gösteren şey de yapmış olduğu bu uygulamalardır.

Yönetici, bütün bu özelliklere sahip olmanın yeterli olmadığının bilincinde olarak, faaliyet gösterdiği alandaki teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek gelişmelerin gerisinde kalmaması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Ayrıca yönetici sadece kendisinin başarılı olması ile yetinmeyerek, mahiyetinde çalışanların gösterdikleri gayret ve performansın kendi başarısına katkı sağladığının farkında olmalıdır. Gelecekle ilgili beklentileri gerçekleştirecek yeterli zamanın olmadığını bilerek zaman yönetimini en verimli şekilde tatbik eder.

Yetkin bir otel yöneticisi, bütün bu bilgi ve tecrübeye ilişkin özelliklerinin yanında daha etkili ve verimli olabilmesi için mutlaka; Teknik, haberleşme, insan ilişkileri, analitik, karar verme ve kavramsal becerilere de sahip olmalıdır.

1.1.1.5. Yürütmeye İlişkin Özellikler

Otel yöneticileri, yönetim görevlerini yerine getirirken mutlaka yürütmeye ilişkin uygulamaları bilmesi gerekir. Yetkin yöneticiler liderlik özelliğine sahiptirler ve işletmeyi başarılı bir şekilde temsil ederler. İşletme ile ilgili sorunlara çözüm önerileri getirir, problemleri çözer ve mevcut sıkıntıları başarılı bir şekilde yönetir. İçerde ve dışarıda işletmeyi en iyi şekilde temsil eder. Gerektiğinde yetki ve gücünü ölçülü ve dengeli bir şekilde inisiyatif kullanarak gerçekleştirir. Ayrıca işletmede görev yapan personelin uyumlu ve verimli çalışmayı yapabilmeleri için gerekli ortamı oluşturur[11].

Yönetici, çalışanların performanslarını ve iş verimliliğinin artmasını sağlamak için gerek uygulamalı, gerekse teorik eğitim seminerleri gerçekleştirir. Bu aynı zamanda yönetimin çalışanlardan ne beklediğini de göstermiş olur. Ayrıca organizasyon içerisinde iletişimi (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay

[11] BİNTUĞ Aytek, **İşletme Yönetimi,** Ankara, 1989, s. 86.

olarak) her seviyede gerçekleştirerek, yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde uygulamış olur. Diğer taraftan, yönetici işletme içi ve dışı değişik kişilerle ilişkiler kurmak durumundadır. Bu kişiler arası ilişkilerde her zaman konular açık bir şekilde sürdürülemeyebilir. Bazı durumlar ve zamanlarda duygular ve düşünceler bu ilişkileri farklı şekillerde etkileyebilir. Bu nedenle yönetici değişime uyum sağlayarak içeriden ve dışarıdan gelebilecek etkiler karşısında kendi düşünce ve anlayışına göre konuları değerlendirir ve uygular[12].

1.1.2. Yöneticinin Yönetim Becerileri

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızla değişim göstermesi ile birlikte, otel yönetimi anlayışı da hızla değişiyor; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, düşünce, anlayış ve yaşam biçimleri farklı boyutlarda gelişmeler gösteriyor. Bu değişim süreci içinde yöneticilerin gösterecekleri yönetim becerileri otel işletmesinin gelişip büyümesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Etkili ve başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken yönetim becerilerini aşağıda belirtildiği şekilde açıklanabilir.[13]

- Planlama ve organizasyon becerisi,
- Karar alma ve kararlılık gösterme becerisi,
- İnsanlarla birlikte çalışma becerisi,
- Bilgi yönetimi becerisi,
- Yaratıcılık becerisi,
- Çalışma yöntemi ve müzakere becerileri,
- Kaynakları yönetme becerisi,
- Eğitim ve geliştirme becerisi,
- İlişkileri yönetme becerisi.

1.1.2.1. Planlama ve Organizasyon Becerisi

Yönetim ve işletmeciliği anlayışında günümüzde meydana gelen hızlı değişimler geleceğe ilişkin risk ve belirsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu

[12] KOÇEL, a.g.e., s. 198.
[13] BARUTÇUGİL İsmet, **Yöneticinin Yönetimi,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 152-171.

gelişmeler aynı zamanda yönetici açısından işletmede yapılan planlamayı daha önemli hale de getirmektedir[14]. Yapılan planlama çalışmalarının başarısız olması durumunda işletme faaliyetlerinin de başarısız olması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle yönetici açısından yapılan planlardan daha önemlisi planlama alışkanlığı kazanmaktır. Bir işe sonunu görerek başlamak etkili yöneticinin temel alışkanlıklarından biri olarak görmek daha doğru olur. Bir yöneticinin planlama alışkanlığı, ona zamanını, emeğini ve diğer kaynaklarını daha akılcı kullanma, daha kısa sürede daha yüksek sonuçlar elde etme imkânı sağlayacaktır.

Bu bakımdan, yönetici açısından işletme faaliyetlerini ve çalışanların görevlerini planlamak, gelişmeleri izlemek, çalışanları görevlendirmek, onlara yetki devretmek, çalışmaları düzenlemek ve değişen koşullara hızlı cevap vermek gibi konularda kendisini yetersiz hissettiği konularda gerekli çalışmaları yapması gerekir.

Yönetici, planlı ve düzenli çalışmanın bir prensip olduğunu bilmesi gerekir. Bu alışkanlığı kazanmak için kendini planlı programlı ve disiplinli bir kişi olarak düşünmeyi alışkanlık haline getirmeli ve her işini düzenli ve planlı olduğunu düşünüp buna göre hareket etmelidir. Bunu gerçekleştirebilir ise, bir süre sonra, plansızlık ve düzensizlik onu rahatsız edecektir. Yönetici iş yerinde planlanması gereken faaliyetler çıktığında, sadece görevi gereği değil, her konuda katkıda bulunmak için istekli ve arzulu olmalıdır. Her işin planlara uygun gittiğini izlemek için kontrol süreçleri geliştirmeli ve yapılan planların uygulanmasının önemli olduğunu vurgulayıp takipçisi olmalı, gerektiğinde planların da değişebileceğini bilip, gerekli tolerans ve hoşgörüyü gösterebilmelidir.

1.1.2.2. Karar Alma ve Kararlılık Gösterme Becerisi

Otel yöneticisi, her gün birçok kararlar alıp, değişik konularda tercihler yapmak durumunda kalabilir. Önüne gelen seçeneklerden birisini seçmesi ve diğerlerinden vazgeçmesi gerekebilir. Etkili ve tutarlı karar alma, yöneticiyi amacına daha çok yakınlaştıran doğru seçeneği bulmak ve vazgeçilen seçenekler nedeniyle ciddi kayıplarla karşı karşıla kalmamaktır. Fakat yöneticiler çoğu zaman verdikleri kararlardan pişmanlık duyarlar. Çünkü elde ettikleri, vazgeçtiklerinin ve

[14] BARUTCUGİL, a.g.e., s. 156.

kaybettiklerinin yanında daha değersiz görünür. Yanlış karar verdiklerinde etki altında kaldıklarını ya da duygusal davrandıklarını düşünürler. Bazı durumlarda yöneticinin verdiği bu kararlar nedeniyle eleştiri ve suçlamalara maruz kaldıkları da görülmektedir.

Karar alma, istenen bir durumla içinde bulunulan durum arasındaki farkı gidermek, diğer bir ifadeyle bir sonunu çözmek için yaşanan bir zihinsel süreç olarak açıklanabilir. Her hangi bir konuda beklenmeyen bir durum olmadığında karar alma ihtiyacı doğmaz. Aynı şekilde, bir problemin çözümü için elde seçenekler bulunmuyorsa yine karar almak söz konusu değildir. Problemlerin sıklıkla yaşandığı ve hemen her zaman çok sayıda seçeneğin bulunduğu günümüzün iş ortamlarında karar almak yönetici açısından gerçekten büyük önem taşımaktadır. Başarılı ve etkin yöneticiler, doğru kararlar alan, seçimleri doğru yapan kimseler olarak görülmektedir.

Başarılı bir yönetici için etkili bir karar almak; akılcı, analitik düşünme yanında duyguları da dikkate almayı ve duyguların etkisi altında kalmaktan korkmamayı gerektirir. Bilhassa, insanlarla ilgili sorunlarda duygular her zaman belirleyici rol oynar. Akılcı, mantıklı çözümler kâğıt üzerinde en uygun çözümler olarak görülse bile gerçek hayatta duygular her zaman devreye girer ve nihai kararda etkili olduğu görülür[15].

Şüphesiz karar almak; bilgi, tecrübe ve cesaret gerektiren bir durumdur. Bilgi ve tecrübesi olmayanlar aldıkları kararları destekleyecek sağlam temeller bulamakta güçlük çekerler. Cesaret ise; kararı açıklamak, arkasında durmak ve gerektiğinde o karardan dolayı hesap vermek için gereken kişisel özelliğe sahip olmaktır. Doğru ve etkili karar zamanında alınmış karardır. Erken ya da geç kalmış bir karar doğru olsa bile bir etkili ve anlamlı olmaz. Otel işletmelerinin hızlı işleyiş temposu içinde hızlı karar almak da bir diğer üstünlüktür. Bazen mükemmel olma duygusu ve en iyi kararı alma tereddüttüyle kararsız kalmak, kötü karar almaktan daha kötüdür. En azından kötü kararın gözden geçirilmesi, düzeltilmesi, iyileştirilmesi mümkündür. Hiç alınmamış bir karar için böyle bir şans yoktur.

Birçok yönetici zaman zaman karar vermekten çekinir. Bazıları kararlarını başkalarına verdirirler ya da bir tercih yapma durumunda kalmamak için özel gayret sarf ederler. Kararlarının sorumluluğunu almamak için değişik taktik ve stratejiler

[15] BARUTÇUGİL, a.g.e., s. 159.

bulmaya çalışırlar. Bu tür yöneticiler en basit bir engel, direnme ve itiraz ile karşılaştıklarında derhal kararlarını değiştirebilirler. Bu nedenle kararlılık göstermek, karar almak kadar önemli bir yönetim becerisi olarak kabul görmektedir.

1.1.2.3. İnsanlarla Birlikte Çalışma Becerisi

Yönetici açısından insanlarla birlikte çalışma, etkileşim ve iletişim becerilerini gösterir. Yöneticinin fikirlerini ve konulara bakış açısını kendinden emin bir şekilde açıklayabilir olması ve çalışanların da fikirlerini ve konular hakkındaki görüşlerini açıklarken ilgi ile dinlemesi büyük önem taşır[16]. Çünkü aynı organizasyon içinde ortak bir amaca ulaşmak için aynı takımın bireyleri olarak birlikte etkili bir çalışma yapmaları gerekmektedir.

Yöneticinin gerek kendisi, gerekse çalışanlar iletişim, etkili dinleme, girişkenlik ve takım bilinci oluşturma konularında yeterli ve duyarlı olmaları gerekir. Bunun içinde bu konularda bilgi edinebilecek kaynak kitaplardan ve ilgili eğitim seminerleri ve konferanslara katılarak kendilerini geliştirmeleri hayati önem taşımaktadır.

1.1.2.4 Bilgi Yönetimi Becerisi

Otel işletmeleri yoğun teknolojinin kullanıldığı günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerin gerek otelin işleyişinde kullanılan sistemler, gerek konukların istek ve taleplerinin karşılanması konusunda, bilgi ve bilginin teknolojik sistem içinde kullanılması konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarını gerektirmektedir[17].

Otel yöneticisinin bilgileri derleme, bilgileri planlama, düzenleme, işleme ve ilgili bölümlere dağıtma konusunda yeterli ve yetkin olmalıdır. Bilgisayar teknolojisini ve ilgili programları bilmesi, rakamları, tabloları, grafikleri analiz ve yorumlama bilgi ve beceri konusunda yeterli olmalıdır.

Yönetici faaliyet gösterdiği organizasyonda her zaman bilgi akışını planlamalı ve kişisel bilgi sistemini kurmalıdır. Hangi bilgileri nerede kullanacağını ve kimlerle

---

[16] GIBSON, James, **Fundamental of Management**, D. Irwin Inc. Publication, Boston, 1992, s. 48-49.
[17] CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, No: 19, Ankara, 1991, s. 38.

paylaşacağını, internet üzerinden yapacağı iş ve işlemlerini geliştirme konusunda ne kadar zaman ayıracağını belirlemelidir.

1.1.2.5. Yaratıcılık Becerisi

Otel işletmeleri açık sistem işletmeler olması nedeniyle diğer işletmelere nazaran iç ve dış koşullardan daha çok ve daha çabuk etkilenirler. Bu nedenle yöneticinin bu etkilenmeyi önceden görmek ve işletme lehine olumlu yönde gelişmeler olmasını sağlamak için yenilikçi ve yaratıcı bir düşünceye sahip olması gerekir. Bunun içinde yönetici karşılaştığı iç ve dış sorunların çözümünde yaratıcı çözümler ve farklı fikirler üretip uygulayabilmelidir.

Otel yöneticisi faaliyetlerini sürdürürken yaratıcılık konusunda kendisini objektif olarak değerlendirmeli; sorun çözme ve yaratıcı düşünme tekniklerini pratikte uygulamaya geçirme konularında daha iyi olabilmek için mutlaka ilave eğitimler almalıdır.

1.1.2.6. Çalışma Yöntemi ve Müzakere Becerileri

Çalışma hayatı yoğun olarak çıkarların, çatışan fikirlerin ve farklı amaçların uyumlaştırma ve çözüm bulma süreci olarak görülmektedir. Bu nedenle çıkarların ve çatışan fikirlerin tarafları tatmin edecek ve karşılıklı kazanmayı, diğer bir ifade ile kazan kazan noktasına gelebilmedir. Bunun için yöneticinin tarafları dinlemesi, anlaması ve ilişkileri sürdürülebilir duruma getirebilmesi için tarafların ne kadar özveride bulunmaları ve sorunun çözümünde tarafların kabul edebileceği ortak değerler yaratabilme konusunda başarılı olması gerekir.

Yöneticinin çatışma ve müzakere sürecini başarı ile sonuçlandırabilmesi için öncelikle; çatışma yönetimi ve müzakere becerilerini geliştirmesi ve olaylara duygusal zeka anlayışı içinde yaklaşması gerekir[18]. Bu konularda yeterli görmüyor ise konuyla ilgili kitaplar okumalı ve hatta uygulamalı eğitim seminerlerine katılması uygun olacaktır.

[18] BARUTCUGİL, a.g.e., s. 155.

1.1.2.7. Kaynakları Yönetme Becerisi

Otel yöneticisinin öncelikli görev, yetki ve sorumluluğu elindeki mali ve beşeri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmasıdır. Bu yöneticinin başarılı olabilmesinin olmazsa olmaz ön koşuludur. Yönetici elindeki kaynakları planlı, programlı ve amaca uygun bir şekilde kullanmalı, faaliyetleri çalışma programına göre izlemeli, öngörülenin dışında sapmalar varsa bunların tespit edilip giderilerek yatırımların geri dönüşlerinde aksamalara fırsat verilmeyecek becerileri göstermesi gerekir. Aksi takdirde telafisi mümkün olmayan maddi ve manevi sonuçlar kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Bunun için yöneticilerin planlı, programlı ve öngörülen bütçeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Bu da ancak çalışmaların yakından izlenmesi, yapılan harcamaların kayıtlarının günlük ve titiz bir şekilde yapılması, kendisinin yetişemediği durumlarda danışmanlık hizmetlerinin alınması da dâhil gerekli tedbirlerin alınması ile mümkün olacaktır.

1.1.2.8. Eğitim ve Geliştirme Becerisi

Çalışma hayatında her şey değişmektedir, değişmeyen tek şey değişimdir anlayışının yönetici tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesi büyük önem taşır. Çünkü yönetici kendisinin ve çalışanların eğitilmesinden ve geliştirilmesinden birinci derecede sorumludur. Gelişme ve değişim bilgi ile sağlanır. Bilgi sahibi olmadan değişimin gerçekleşmesi mümkün olmaz[19]. Günümüzde bilgi ve bilgisayar teknolojisinin hızla değiştiği ve yeniden güncellendiği gerçeğinin olduğu bir ortamda, yöneticilerin bu değişim sürecini yakından izlemesi ve gerek kendisinin yenilenmesinde gerekse işletme faaliyetlerinde kullanması zorunluluk göstermektedir.

Otel işletmeciliğinin insanın insana hizmet eden bir sektör olması itibariyle, gerek yöneticinin kendisi, gerekse çalışanların bu değişimi yakından izlemeleri ve gerekli eğitimleri alarak gelişimlerini sağlamaları gerekir. Bunun için de yöneticilerin bu eğitim faaliyetleri için gerekli kaynakları zamanında bütçelerine koymalıdır. Aksi takdirde yoğun ve hızlı bir iş akışının olduğu otel işletmelerinde fark edilmeden, geçen

[19] PAAUWE Jaap, WILLIAMS, Roger, "**Seven Key Issues For Management**" The Journal of Management Development, Vol. 20, Issue, 2 (2001),pp.1.(www.emerald-library.com)

süre içinde yöneticinin kendisinin ve çalışanların gelişimleri ihmal edilmiş ve şirket kültürünün beklenin altında kalmış olduğu gerçeği ile karşı karşıya kalınmış olur.

1.1.2.9. İlişkileri Yönetme Becerisi

Otel yöneticilerinin sahip olması gereken belki de en önemli becerilerinden birisi de insan ilişkileridir. Çünkü otel yöneticileri sadece çalışanlarla ilişki içinde değillerdir. Aynı zamanda her gün otele gelen çok sayıda değişik meslek ve yaş gurubundan insanlarla ilişki kurmak durumundadırlar. Başarılı bir otel yöneticisi bir aristokrat düzeyinde gerek çalışanları, gerek paydaşları ve gerekse otele gelen misafirleri ile farklı düzeylerde ilişkiler kurarak işletmesini daha başarılı ve verimli düzeylere taşıyabilir.

Bunun için de yöneticinin ilişki kurmak durumunda olduğu her düzeyde kimsenin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olması gerekir. Örneğin; işletmenin ortak amaçlarına ulaşmak için çalışanların talepleri ne ölçüde karşılanmasında başarılı olunmaktadır. Zor şartlarda ilişkileri sürdürmede sakin, soğukkanlı ve diplomatik davranarak ilişkileri sürdürme becerisine sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Keza paydaşlar ile ilişkilerde, özellikle ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde bu kendini daha çok göstermektedir. Doluluk oranlarının düşmesi, yeterli gelirlerin sağlanamaması durumunda ödemelerin aksaması kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda yöneticinin paydaşları ile olan geçmişteki ilişkileri hayati önem taşır. Zor zamanlarda onların göstereceği anlayış ve olumlu yaklaşımlar işletme için çok anlamlı ve değerlidir.

1.1.3. Liderin Tanımı

Lider, "İnsanları dünyaya ve çevreye bakış açılarını değiştirerek ve onları birbirleriyle ilişkilendirerek, ortak bir amaca yönelik olarak hareket ettiren kimsedir"[20].

[20] YILDIZDOĞAN Melisa, **Yönetsel Liderlik Üzerine Yönetişim**, İstanbul, Mart 1994, s. 50.

Lider, "Belirli amaçlar etrafında insanı toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerine sahip olan kişidir"[21].

Otel yöneticileri açısından bakıldığında liderlik; Yapılması gereken iş ve işlemlerin ortaya konması ve bunların gerçekleştirilmesi için personelin yönlendirme ve teşvik edebilme yeteneğidir.

1.1.3.1. Liderin Özellikleri

Liderler farklı anlayış ve mizaçta olabileceği gibi, kadın, erkek ve değişik fiziki görünümde kimselerdir. Başarılı ve karizmatik bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır[22].

- Lider yön verebilen bir düşünceye sahiptir: Lider, ne yapmak istediği konusunda açık bir düşünceye sahiptir. Liderde her türlü baskılara rağmen hedefe yürüyecek irade mevcuttur.
- Lider tutkulu olmalıdır: Hayatın vaat ettiği gerçek olan şeylere duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu gibi tutkulardır. Lider umut sahibidir ve çevresindekilere bu umut verebilecek sinerjiye sahiptir.
- Lider samimi ve gerçekçi olmalıdır: Lider bilgi sahibi, olgun ve samimi olmalıdır. Ne kendisi hakkında, ne de başkaları hakkında hiçbir zaman yalan beyanda bulunmaz. Olduğu gibi görünür, bilgili ve yetenekli olduğu yönlerini bildiği kadar kusurlarını da bilir ve ona göre konuları ele alıp değerlendirecek olgunluğa sahiptir. Olgunluk lider için hayati önem taşır. Çünkü lider, sadece insanları yönlendirmekle ya da talimatlar vermek olmayacağının bilincindedir. Bu nedenle liderlerin; kendini adama, uyanık olma, başkalarıyla çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenilebileceğinin bilincinde olma, her zaman doğru olma ve hiç kimseye ihanet edilmemesi düşüncesinde olması gerekir.

Güvenin temeli dürüstlüktür. Güven ise liderin yaptıklarının sonuçlarıdır. Lider için güven elde edilmesi zorunlu bir husustur. Bu nedenle lider birlikte çalıştığı kimselerle iş yapmaya devam edecek ise mutlaka onların güvenini kazanmalıdır. Bu

[21] EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1993, s. 337.
[22] BENNIS Warren, **On Becoming a Leader**, Addison Wesley, 1989. (Çev. Mustafa Özel), 1995, s. 63-65.

hususlara ilaveten başarılı liderlerin diğer kişilerden farklı bazı yeteneklere de sahip olmaları gerekir. Bunlar:

- Kişilerle olan ilişkilerinde konuşulmayan şeyleri anlayabilme,
- Olaylara farklı açılardan bakabilme,
- Kişilerin yeteneklerini açığa çıkarabilme,
- Lider her zaman her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar öğrenmek ister, ve bu konuda gerekli riski alabilmelidir,
- Her zaman farklı ve yeni şeyleri deneyebilmeli,
- Hiçbir zaman başarısızlık lideri endişeye sevk etmemeli, hata yaptığında olgunlukla karşılamalı ve bu durumdan kendisine dersler çıkarabilmelidir.

Konuya yukarıda ifade edilen açıdan bakıldığında; Lider doğulmaz, yetişirler ve çoğu kez de kendi kendilerini yetiştirirler. Liderler kendilerini keşfederler. Liderlik eğitimi sadece beceri öğretebilir. Karakter ve vizyon kazandırmaz, hatta böyle bir çalışma içerisinde olmaları bile düşünülmez. İyi bir yöneticilik eğitimi almış başarılı yöneticiler de lider olabilirler. Ancak etkin bir lider olabilmek için aşağıda belirtilen hususların yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir[23].

1.1.3.2. Liderin Sahip Olması Gereken Beceriler

Bir kişinin liderlik potansiyeline karar verirken, bir dizi yönetim kavramı süzgecinden geçirerek, liderlik becerilerine sahip olması sağlanır. Liderlik becerileri aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[24]:

- **Liderlik ve Grup Çalışması Becerileri:** İşletmede yapılacak işlerin gerçekleştirilmesini sağlama becerisidir. Yani çalışanların önceden belirlenmiş bir ortak hedefe yönelik olarak grup halinde öngörüldüğü gibi çalıştırma becerisidir. Davranış şekilleri ise:
  - Hedef ve hedefleri belirler ve çalışmayı başlatır.
  - Planlar ve organize eder.
  - İşbölümü, görev ve sorumluluk dağılımı yapar.

[23] LABICH Kenneth, **The Seven Keys To Business Leadership**, (Çev.: YALÇIN, Azmi, Yöneticilikten Etkin Liderliğe, İktisat ve İş Dünyası, No: 9, Mart 1993.
[24] ADAIR John, **Bir Lider Nasıl Yetişir**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2009, s. 121-125.

- Koordinasyonu sağlar ve denetler.
- Çalışanların istek ve düşüncelerine karşı hassasiyet gösterir.
- Ekip üyelerini cesaretlendirerek, istek uyandır.
- Ekip normlarını belirler.
- Çalışma ortamında gerekli disiplini sağlar.
- Her zaman yardım ve görüş almaya isteklidir.
- Ekip içinde her zaman pozitif bir ortamın olmasına yardım eder.

- **Karar Alma Becerileri:** İşletmedeki problemlerin çözümü için gerekli kararları alma sürecinde açık ve net düşünme becerisine sahip olmak. Davranışları şekilleri ise:
  - Problemleri analiz eder.
  - Gerçekçi ve mantıksal düşünür.
  - Olayları değerlendirirken her zaman hayal gücünü de kullanır.
  - Konuları ve olayları incelerken önsezisini de dikkate alır.
  - Gerektiğinde çok hızlı bir şekilde geri adım atabilir.
  - Önyargısız değerlendirme yapar.
  - Sorgulayan bir düşünce yapısında sahiptir.
  - Çözümleri genele yayar.
  - Olaylar karşısında her zaman gerekli kararlılığı gösterir.
- **İletişim Becerileri:** Başkalarının kendisini anlamasını sağlayacak hususlara dikkat çekmek ve onların belirtiği hususları olması gerektiği gibi anlamaktır. Davranışları şekilleri ise:
  - Düzgün ve anlaşılabilir bir ifadeyle konuşmak.
  - Açık, net ve anlaşılır bir dil kullanır.
  - Yazılı iletişimde sağlıklı ve kolay iletişim kurar.
  - Başkalarını önyargısız bir şekilde dinler.
  - Hızlı ve anlayarak okuma becerisine sahiptir.
  - Israrcı bir tartışma usulüne sahiptir.
  - Grup toplantılarını iyi bir şekilde yönetir
  - Organizasyonda iletişimi yukardan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak gerçekleştirilmesini sağlar.

- Günümüzde her toplumda en az sözlü kadar geçerli sözsüz iletişimi ve vücut dilini de çok iyi kullanır.
- Ekibinde bulunanları fikir ve düşünceleri ile heyecanlandırıp ekip ruhunu sürdürür.

- **Kendini İdare Edebilme Becerileri:** Kendisine ayrılan zamanını en iyi şekilde değerlendirme konusunda disipline etme becerisidir.

  Davranışları şekilleri ise:
  - Kendi kendini motive eder, içindeki ateşi tutuşturur.
  - Az bir gözetimle, kendi isteği çerçevesinde çalışmalarını sürdürebilir.
  - Rekabeti artırıcı hedefler ortaya koyar ve bu hedeflere ulaşmaya çalışır.
  - Mesai bitimine kadar yüksek performansla çalışır.
  - Zamanını yönetimi konusunda duyarlıdır.
- **Kişisel Beceriler:** Liderin bugüne kadar kariyerinde daha çok doğuştan gelen ve sonradan uygulamaya dönük tecrübeyle kazanmış olduğu değerlerdir.

  Davranışları şekilleri ise:
  - Güvenilir ve dürüst olmak,
  - Ağırbaşlılık, kişisel etki ve iyi görünüm,
  - Coşku,
  - Baskın olmayan ama güçlü kişilik,
  - Duruma bağlı olarak, baskı ve gerilim ortamında çalışabilme becerisi,
  - Hareketli ve Enerjik olma,
  - Girişkenlik ve özgüven,
  - Soğukkanlılık, güvenilirlik ve sebatkârlık,
  - Meraklı ve ilgili olma,
  - Uyum sağlama becerisi ve esneklik.

1.1.3.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve Yönetici arasında farklar vardır. Liderlik kavramı, yönetim ve örgütsel davranış alanında birçok kavram ile iç içe kullanılmaktadır. Bu nedenle, bu kavramlar ile ilişkilerinin açıklanması iç içe geçmiş söz konusu kavramların ayrıştırılması önem taşımaktadır.

Liderler, yöneticiler gibi insanlarla birlikte çalışır. Liderlik, yöneticilik gibi etkili bir şekilde belirlenen amaca ulaşmayı ister, fakat liderlik, yönetimden farklıdır. Araştırmacılar, yöneticilik ve liderlik konusunda farklı bir yorumlar getirmişlerdir. Bu farklılıklara göre; yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet olarak görülmektedir[25].

Bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılar; lider ve yönetici arasındaki kavramların farklı düzeylerde incelenmesini daha gerçekçi olacağını belirtmişler ve söz konusu iki kavram arasındaki farklılıkları incelemiştir. Araştırmacılara göre liderlik ve yöneticilik arasındaki en çok dikkate alınması gereken hususunun vizyon farklılığı olduğudur. Diğer hususlar ise; liderlerin konulara bakış açısı uzun dönemli planlar, yöneticilerin ise daha kısa dönemli planlar ve bakış açıları ile baktıklarıdır. Diğer bir ifadeyle liderlik kavramı stratejik bakış açısı ve stratejik planlama ile de açıklanmaktadır.

Yöneticiler faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme ve denetim gibi yönetsel ve fonksiyonel olarak gerçekleştirirler. Liderler ise yönetim ve yöneticilik ile ilgili faaliyetlerini kişilerarası ilişkileri ilgilendiren çerçevede ele alıp faaliyetlerini yaparlar. Lider başkalarını etkileyerek farklılık yaratır, bu sayede liderler duygusal bir yaklaşımla destek sağlayarak birlikte çalıştığı kişileri beklentilerine ulaşmaları konusunda çalışmalarını gerçekleştirirler. Diğer bir ifadeyle, Liderler organizasyonlarında vizyon oluşturulmasında ve stratejik planların yapılmasında etkili olurlar, yöneticiler ise oluşturulan bu vizyon ve stratejik planlar çerçevesinde yönetsel iş ve işlemleri yaparlar.

Yöneticilik, yönetsel günlük iş akışıyla uğraşmayı gerektirir. Ekonomik gelişmelere paralel olarak büyük ölçekli ve karmaşık organizasyonların ortaya çıkması, bu organizasyonların, iyi bir yönetim ve yöneticilikten yoksun olduklarında,

---

[25] TENGİLİMOĞLU, Dilaver, **''Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması''**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:4, No: 14, 2005. s. 3. /**1-16.**

varlıklarını tehdit edecek ölçüde sorunlar yaşamaları kaçınılmaz olacaktır. İyi yönetim ve başarılı yöneticilik ise kaliteli ürün ve kaliteli hizmetle birlikte yüksek karlılığı beraberinde getirir.

Buna karşılık liderlik değişimle başa çıkmayı gerektirir. Günümüzde liderliğin bu kadar önem kazanmasının bir nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelmesidir. Bu durumda ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişim zorunlu ve gerekli olması kaçınılmaz görülmektedir. Daha çok değişim, daha çok liderlik gerektirir. Liderlik ile yöneticilik arasındaki diğer farklılıklar aşağıdaki şekilde gösterilebilir[26].

- Yöneticilik, plan ve bütçe hazırlamadır. Liderlik yön belirlemedir.
- Yöneticilik, organize etme ve ekip kurma çalışmasıdır. Liderlik takip edenleri bir düzene getirme faaliyetidir.
- Yöneticilik, denetim ve sorunları çözme faaliyetidir. Liderlik motivasyonu sağlama faaliyetidir.

Liderlik çok yönlü etki ilişkisi, yönetim ise tek yönlü otorite ilişkisidir. Liderlik, karşılıklı amaçları geliştirme süreciyle ilgiliyken yönetim bir işin yapılma düzenini idare etmektir. Yönetici ve astları malları ve hizmetleri satmak için birleşmelerine rağmen, liderler ve takipçileri gerçek değişimi yaratmak için birlikte çalışırlar. Lider ve yönetici farklı tip insanlar olduğu savunulur. Yönetici tepkiyi oluşturandır ve problemi çözmek için insanlarla birlikte çalışmayı tercih eder fakat bunu düşük duygusal bağlılıkla yapar. Diğer taraftan liderler, duygusal olarak aktif ve insanlarla yakın ilişkiler kuran kişilerdir. Bireylere görev vermek yerine fikir paylaşımını sağlarlar ve uzun süreli problemler için uygulanabilir fikirler geliştirirler. Liderler neyin mümkün olacağı hakkında insanların düşünme yollarını değiştirirler[27].

Görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden farklı iki kavramdır. Tanımlardan ve sınıflandırmalardan da anlaşılacağı üzere liderlik ile yöneticilik kavramları arasındaki en temel fark; liderliğin stratejik bakış açısı ile yöneticiliğin ise daha yönetimsel olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik uzun dönemli planlama ve bakış açılarını gerektirirken yöneticilik ise daha kısa

[26] KOTTER, John P., **''Liderler Gerçekte Ne Yapar?** çev. İnan, Melis, Harvard Business Review, No: 326, 2013, s. 54.
[27] NORTHOUSE, a.g.e., s. 10-11.

dönemli planlama ve bakış açılarını gerektirmektedir. Özet olarak liderlik yönetmenin felsefi ve düşünsel boyutunu yansıtırken yöneticilik ise daha çok operasyonel ve yürütmeye yönelik yönünü yansıtmaktadır.

1.2. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar liderlerin sahip olduğu bireysel özelliklerini belirlenmeye çalışılırken, liderlerin farklı kişilik özelliklerine sahip kişiler olduğu görülmüş ve bunun yetersiz olduğu anlaşılınca da onların davranışları üzerine araştırma yapmaya başlamışlardır. Yapılan çeşitli araştırmalarla liderin ne olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır[28].

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşım, liderlikle ilgili olarak ortaya konan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderlerin doğuştan lider olduğu, sonradan lider olunmadığı, bu kişilerin belli özellikleri taşıdığı ve seçilmiş kimseler olduğu düşüncesinin hakim olduğu görüştür. Bu yaklaşım bireyin lider olarak sahip olması gereken nitelikleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli öğe olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından farklı ve üstün özelliklere sahip olmasıdır. Yani bir liderin örgüt üyelerini yönetmesi ve onları etkilemesi bu kişinin sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Böylece lider sahip olduğu bu özellikler nedeniyle örgütün diğer üyelerinden ayrılmaktadır.

Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre bir liderde belirlenen ve olması gereken fiziksel ve kişisel özellikler şunlardır[29].

---

[28] BİLDİK, B., **Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi,** Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2009, s. 17.

[29] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği,** Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 261.

Tablo: 1-1

Liderde Olması Gereken Fiziksel ve Kişisel Özellikler

Yaş	Güzel Konuşma Yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Irk	İleriyi Görebilme	Kendine Güven
Yakışıklılık	İnisiyatif	Kararlılık
Olgunluk	Hislerindeki Olgunluk	İş Başarma Yeteneği
Başkalarına Güven Verme	Kişiler Arası İlişki Kurma Yeteneği	

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 261.

Bu alanda yapılan bazı araştırmalarda kimi etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı ve araştırma uygulamalarında kullanılan modelin, liderlikte durumsal öğelerin etkisini tam olarak yansıtmadığı ve bu yönüyle araştırmaların eksik olduğu kanaatine varılmıştır.

Yapılan araştırmalarda inceleme konusu olan her liderin kişilik özellikleri ölçüt olarak belirlemeye çalışırken birbiriyle çelişen kriterlerin ortaya çıkması farklı bir bakış açısının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü bir araştırmada kendine güven, kararlılık ve ortamlara duyarlılık gibi özellikler "lideri" tanımlarken, başka bir araştırma sonuçları bu durumu doğrulamadığı ya da tamamen başka bir özellikleri etkili liderlik olarak görebilmektedir. Bu nedenle tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin eksik yönleri olarak belirtilmektedir[30].

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun, aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden

[30] ÖZSOY, E. **Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye' deki Sivil Toplum Kuruluşların da Bir Araştırma,** Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2010, s. 9.

daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi çıkmıştır[31].

1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım liderin nasıl davrandığı ve ne yaptığına yönelik bakış açısıyla değerlendirme yapar. Bu konuda yapılan araştırmalarda genel olarak liderin iki davranış şeklini dikkate alırlar. Bunlar; görev davranışları ve kişilerle olan ilişki davranışlarıdır. Görev davranışı amaçların gerçekleştirmesine yöneliktir. İlişki davranışları ise çalışanların kendisiyle ve birbirleriyle olan ilişkilerinde huzurlu hissetmelerine yöneliktir.

Davranışsal yaklaşımın amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir lider etkin bir lider olabilmek için ne yapmalıdır, sorusuna cevap aramaktır[32].

Davranışsal yaklaşım, daha çok liderin özelliklerinin ne olduğundan ziyade, liderin birlikte hareket ettiği kişilere nasıl davrandığı görüşü üzerinde durmaktadır. Liderlerin başarılı ve etkin olmasını sağlayan, onunun özelliklerinden daha çok, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlardır. Liderin gerek birlikte hareket ettiği kişiler, gerekse astlarıyla kurduğu iletişim şekli, yetki devretme durumu, stratejik planlama, denetim ve amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak görülmektedir[33].

1.2.2. Durumsallık Yaklaşımları

Yapılan araştırmalar belli bir liderlik tarzının her zaman ve her durumda geçerli olmayacağını göstermiştir. Bu nedenle araştırmacılar liderlik davranışlarını, ortaya çıkaran farklı durumları dikkate alarak, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal

---

[31] TENGİLİMOĞLU, a.g.e., s. 4.
[32] KEÇECİOĞLU, T., **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 117.
[33] ÇETİN, N. G. ve BECEREN, E., **"Lider Kişilik: Gandi",** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Volume: 3, Sayı: 5, Isparta, 2007, s. 126.

değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini ortaya koymuşlardır. Liderler içinde bulundukları ve karşılattıkları ortamlarda durumlar neyi gerektiriyorsa, öyle davranmak zorundadır. Bu nedenle lider, bazen otoriter bazen de demokratik tavırlar sergileyebilir. Durumsallık yaklaşımının esası işin durumuna göre çeşitli davranışlar sergilemek suretiyle personelin motivasyonu ve verimliliğini artmasını sağlayarak başarılı olmaktır.

Durumsallık yaklaşımına göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranıldığı takdirde etkili olunabilir. Başka bir deyişle, durum, liderlik davranışını belirler. Bu yaklaşımın genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Buna göre, tek ve en iyi liderlik tarzlarından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğu önemlidir. Bu ise, durumsallık yaklaşımı, davranışsal yaklaşımdan ayıran en önemli farklılıktır[34].

1.3. Liderlik Davranış Tarzları ve Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler

Liderlik organizasyonlarda arzu edilen ve beklenen sonuçlara ulaşmada bir yol gösterici olarak büyük önem taşır. Organizasyonun başarılı olması açısından liderin yaptığı bu rehberlik etme durumu her bir organizasyonda farklı şekillerde kendisini gösterse dahi sonuçta aynı fonksiyonu yerine getirmektedir. Bu açıklamada yer alan her bir durum ve organizasyonda farklı şekilde meydana gelmesi liderlik davranışlarının farklılık gösterdiğini ifade etmektedir[35].

Liderin sergilemiş olduğu davranış tarzı; liderin takipçilerini etkilemek için kullandığı ve liderin özellikleri, takipçilerinin özellikleri, organizasyonun özellikleri gibi unsurlardan etkilenen davranış tarzıdır. Bu davranışlar organizasyonda liderlerin işleri nasıl organize edeceği, ve aynı zamanda takipçileri nasıl motive edeceğidir.

---

[34] BAŞKONAK, S. **Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, s. 47.

[35] Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ and McCelvey, Bill, **''Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era''**, The Leadership Quarterly, C: 18, 2007, s. 300.

Diğer bir ifadeyle istenen sonuçlara ulaşmada hangi yöntemleri kullanması olarak ifade edilebilir[36].

Liderlik davranışlarını etkileyen değişik unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, çevresel faktörler olarak açıklanabilir. Kişisel faktörler lider ve takipçilerinin sahip olduğu kişisel faktörlerdir. Liderin yetişme tarzı kültürel özellikleri ya da takipçilerin sahip olduğu sosyokültürel özellikler söz konusu unsuru etkilemektedir. Örneğin; liderin tabi olduğu sosyokültürel çevrede hâkim olan otokratik kültür liderin davranış biçimlerini de o yönde etkileyebilmektedir. Liderin takipçilerinin bulunduğu organizasyon kültürü, organizasyon içerisinde hâkim kültür gibi unsurların liderlik davranışı üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu hususlar liderin davranışını ve liderlik tarzını doğrudan etkilemektedir. Şüphesiz organizasyonda hakim olan tutum ve davranışlar ve işbirliğine yönelik kültür liderlik davranışını da olumlu yönde etkileyecek ve aynı zamanda liderlik davranışını belirleyecektir. Çevresel faktörler açısından bakıldığında; rekabet durumu, teknoloji gibi unsurlar liderlik davranışını birinci derecede etkilediği görülür. Rekabetin yoğun yaşandığı çevrelerde ya da çalkantılı çevrelerde hâkim olacak liderlik davranış tarzı ile durağan çevrelerde sergilenecek liderlik davranışı şüphesiz birbirinden farklılıklar gösterecektir.

Liderlik davranışları organizasyon içindeki ilişkileri ve davranışları değiştirir, insanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkiler. Organizasyonun üretkenliği, yaratıcılığı, karlılığı, büyümesi ve kalıcılığı liderlik davranışından etkilenir. Liderlik davranışları ve tutumları ile ilgili çalışmalarda genellikle varılan iki önemli sonuç bulunmaktadır[37].

- Bütün şartlar aynı kaldığında olumlu bir ve duygusal etki yaratan tutum ve davranışları benimseyen liderler bu davranışları kullanmayan liderlerden kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadırlar.
- Başarılı sonuçları alan liderler tek bir yönlü bir tutum ve davranış göstermezler. İşin ve insanların durumuna bağlı olarak değişik zamanlarda farklı tutum ve

[36] COLBERT, Amy E.,; Judge, TİMOTHY A.; Choi, Daejeon and Wang, Gang, **''Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success''** The Leadership Quarterly, C: 23, 2012, s. 671.

[37] BARUTÇUGİL, İsmet, **Liderlik,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 79-80.

davranışlar tarzlardan en az birkaçını uygun ölçülerde değiştirerek veya bir araya getirerek kullanmayı tercih ederler.

Görüldüğü üzere liderlik davranış tarzları durumlara göre farklılık arz etmektedir ve her durumda kullanılacak farklı bir tarz liderlik davranışı söz konusu olabilir. Bazı durumlarda yalnızca bir tarzın değil birden fazla tarzın bir arada kullanılması daha etkili olabilmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde liderlik davranış tarzları, üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; otokratik liderlik tarzı, demokratik-katılımcı liderlik tarzı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı şeklindedir[38]

1.3.1. Liderlik Davranış Tarzları

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar, liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca, liderin seçtiği uygun liderlik davranış tarzı, onun başarısında önemli bir rol oynayacaktır. Aynı zamanda faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişmeler ve gelişmeleri liderin takip etmesi de onun başarısını etkileyecektir. Dolayısıyla, aynı işletme farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duyacaktır[39].

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından en çok bilinenleri, otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir.

1.3.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler genel olarak takipçilerini yönetim faaliyetinin dışında tutarlar. Diğer bir ifadeyle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde takipçilerin hiçbir söz hakkı olmadığı gibi katılımları da söz konusu değildir. Otokratik liderler gücü kendilerinde toplarlar. Bu tarz liderler, kendisine itaat eden, kayıtsız şartsız söyleneni yapan takipçilerden kurulu bir çalışma ortamını oluşturur ve tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerine alırlar[40].

---

[38] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 583.
[39] DOĞAN, S. **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul, 2001, s. 28-30.
[40] EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, 2004, s. 437.

Liderin uhdesindeki yönetsel gücü kullanma yöntemi onun liderlik yaklaşımını göstermektedir. Lider otokratik, katılımcılığa önem veren ya da özgür bırakmayı esas alan bir yöntem belirleyebilir. Her üç durum için de bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar kullanılan yöntemlerdeki sınırlara uymakla ilintili olarak liderin olumlu ya da olumsuz lider pozisyonuna yerleşebileceğini göstermektedir[41].

Otokratik liderler kararlarını astlarına danışmadan verirler ve aldıkları kararların eleştirilmesi ya da itiraz edilmesi söz konusu değildir. Otokratik liderler takipçileri ve çalışanları kayıtsız şartsız söyleneni yapan kimseler olması gerekir. Otokratik liderler çalışanları bu gözle gördükleri için yönetim anlayışları ödül, ceza ve zorlayıcı güç olarak düşünürler. Bu anlayışta olan liderler öncelikle işin istenilen şekilde yapılmasını beklerler. Çünkü birinci öncelik organizasyonun başarısı ve verimliliğidir. Bu anlayışta liderlerin bulunduğu organizasyonlarda takipçilerin lidere son derece bağımlı ya da agresif, saldırgan kişilerden oluştuğu, yapılması gereken işten daha çok lidere hoş görünme düşüncesi hakimdir. Diğer taraftan lider denetiminin olmadığı veya ihmal edildiği durumlarda iş verimliliğinin düştüğü ve organizasyonda büyük aksamaların olduğu görülmüştür[42].

1.3.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik anlayıştaki liderlik; Yönetim yetkisini takipçileri ile paylaşma düşüncesinde olurlar. Bu bakımdan gerek amaçların, gerekse plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün gerçekleştirilmesinde ve görev talimatlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında, lider her zaman takipçilerinin ve çalışanların düşüncelerini alır ve mümkün olduğunca uygulamada bu görüş ve düşünceleri değerlendirir[43].

Demokratik lider, gerek organizasyonun işleyişi, gerekse beklenmeyen sorunların çözümünde takipçilerinin görüş ve önerilerini alır ve uygular. Demokratik liderlik anlayışında, lider ile takipçileri ve çalışanlar arasında şeffaf ve karşılıklı güven ortamında sağlıklı bir iletişim oluşturulur ve organizasyon içinde birlikte hareket

---

[41] SADULLAH, Ö. **Liderlik Tarzları,** 21.yy'da Liderlik Bildirileri Kitabı**,** DHO Matbaası, s.27, İstanbul, 1997, s. 27.

[42] ARKONAÇ, S. **Grup İlişkileri,** Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 52.

[43] EREN, a.g.e., s. 437.

edilir. Takipçiler ve çalışanlar, görevleri ile ilgili bütün işleyişten haberdar olurlar ve işleriyle ilgili her konuda görüş ve düşüncelerinin alınacağından emin bir şekilde çalışmalarını sürdürürler. Demokratik liderler, organizasyonda oluşturulan kültür ve güven ortamı sayesinde denetim görevlerini takipçiler ve çalışanların katkılarıyla sağlıklı bir şekilde gerçekleştirirler[44].

1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik; Liderin, organizasyon yapısı içinde takipçileri ve çalışanları arasındaki ilişkiler bakımından sınırların bulunmadığı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışında iletişim yukardan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay olarak gerçekleşmektedir. Karar almada liderin görüş ve düşünceleri bağlayıcı değildir ve karar takipçilerin ve çalışanların ortak görüşüdür.

Diğer bir ifade ile takipçiler ve çalışanlardan teşekkül eden bir çalışma grubu kararları alır ve hayata geçirirler. Yani, bu liderlik anlayışında lider, yetkilerini takipçilerine ve çalışanlara devretmiş durumdadır. Liderin işlevi, organizasyonu ve çalışma ortamını, gerekli kaynakları temin etmek suretiyle sürecin sağlıklı ve verimli bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olmaktır.

Bu liderlik yaklaşımının en önemli yararı; daha önce belirtildiği gibi, takipçiler ve çalışanların organizasyon amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirleyip uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp gerçekleştirmeleri herkesin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi şeklindedir.

Tam serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı, daha çok, eğitim düzeyi yüksek kişilerin oluşturduğu bilimsel çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme bölümünde görev yapan üst düzey uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan kişilerin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Eğitim ve kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan organizasyonlarda bu liderlik yaklaşımını uygulamak mümkün görülmemektedir[45].

---

[44] TAŞKIRAN, E., **Otel işletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,** Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2005, s. 55.

[45] EREN, a.g.e., 439.

1.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımında Yükselen Trendler

Günümüzde değişen teknoloji ile birlikte çalışma şartlarının ve rekabet koşullarının değişmesi, yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklılaşması neden olmuştur. Bu değişimle birlikte liderlik yaklaşımlarında da farklı düşünceleri gündeme getirmektedir.

Bu düşünce bağlamında hareket eden araştırmacılar, liderlik ile ilgili yaklaşımların liderlik düşüncesini yeterince ifade edemediğini, bu nedenle gelişmelere bağlı olarak yeni yaklaşımlarla açıklanması gerektiğini belirtmektedirler. Günümüzde modern liderlik yaklaşımında yükselen trendler olarak; Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Öğrenen Liderlik, İlham Verici Liderlik, Süper Liderlik, Simbiyotik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik kabul görmektedir.

1.3.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik konusunda araştırmacılar farklı yaklaşımlarla ifade etmeye çalışmışlardır. Karizmatik liderliği daha çok karizma kavramı üzerinden ve bireysel yeteneklerin gücü ve etkisi sonucu liderlerin takipçileri ve çalışanlar üzerinde bıraktığı etki yaratan kişiler olarak düşünülmüştür. Uygulamada takipçiler ve çalışanların liderlerin talimat ve isteklerini kayıtsız ve şartsız benimseyip yaptıkları görülmektedir.

Karizmatik liderlik yaklaşımı daha çok vizyon kazandırma ve sinerji sağlamayla bütünleştirilmektedir. Bu bağlamda karizmatik liderler takipçilerine ve çalışanlara vizyon kazandırabilen, fikir ve davranışlarıyla sinerji yaratıp ilham veren kimseler olarak kabul edilmektedir. Karizmatik lider takipçilerin ve çalışanların görev yaptığı ortamı etkilemek suretiyle, herhangi bir maddi teşvik ya da ceza uygulamadan, organizasyona etik değerler üzerinden bağlılık sağlayarak gerçekleştirir.

Karizmatik liderlik yaklaşımı, birçok özelliğe karşı duyarlılığı gerektirmektedir. Bu nedenle karizmatik liderler takipçilerine ve çalışanlara karşı, çevreye karşı her zaman duyarlı olurlar. Özellikle karizmatik liderler takipçilerinin ve çalışanlarının menfaatlerine karşı duyarlıdır. Bu duyarlılık takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını değişen konjonktüre göre uyum sağlama ve hassasiyet gösterme

konusunda da duyarlıdır. Karizmatik liderler vizyon ve strateji sahibidir. Bu çerçevede risk almaktan çekinmezler, tutum ve davranışları ile güven yaratırlar[46].

Karizmatik liderlik bir ölçüde belirli duruş ve davranışları takipçilerine göstermektir. Bu karizmatik liderin sahip olduğu vizyonu ve olağan dışı niteliklere sahip olmasının sonucudur. Karizmatik liderler takipçileri ve çalışanlar üzerinde kalıcı etkiler bırakabilen ve istisnasız itaat edilmesi gereken düşünceleri oluşturan kimsedir.

Bu nedenle karizmatik liderlik yaklaşımı özellikle olağanüstü dönemlerde takipçilerini ve çalışanları organizasyonun amaçlarına yönlendirme konusunda büyük önem taşımaktadır. Karizmatik liderliğin bütün bu olumlu taraflarına rağmen, bu liderlik yaklaşımda; liderin kendi görüş ve düşüncelerini takipçilerine ve çalışanlara aktarmak yetinmesi bir eksiklik olarak görülmektedir.

Kaldı ki, günümüzde bu eksiklikleri giderecek, organizasyon için gerekli katkıyı sağlayacak kendi liderlik yaklaşımını ve liderin takipçilerini de değiştirip dönüştürebilecek bir dönüşümcü liderlik yaklaşımında var olduğu bir gerçektir.

1.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik; lider takipçilerinin ve çalışanların daha çok motivasyona dayalı vizyon kazandırılarak gelişim ve dönüşümün gerçekleştirilerek geleceğe yönelik başarılı kazanımlar elde etme kararlılığının gösterilmesidir.

Dönüşümcü Lider; gelecekle ilgili bir vizyon ortaya koyan ve lider takipçileri ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine inandıran, takipçilerine bir model olan ve aynı zamanda onların kendisi ile bütünleşmelerini sağlayan, takipçilerinin kendilerini geliştirmeleri sinerji oluşturan, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan çalışmaları ahlaki ve etik değerler kapsamında sürdürülmesini sağlayan ve beklentilerin de ötesinde bir başarıyı kazanan kimsedir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerine ve çalışanlarına vizyon kazandırarak, organizasyon vizyonuna katılmalarını sağlar. Bu düşüncedeki liderler takipçilerine ve çalışanlarına kazandırdıkları vizyon ve bu vizyona katılmaları sürecinde gösterdikleri performansa göre kendilerine verilen yeni görevlerde ortak değerlere olan inancı daha

---

[46] ROWOLD, Jens ve HEİNİTZ, Kahrin **''Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS''**, The Leadership Quarterly, C: 18, 2007, s. 121-133.

da kuvvetlendirip geliştirerek başarıyı artıracaktır. Bu aynı zamanda dönüşümcü liderin verdiği emir ve talimatlara olan güveni artırmakla kalmayıp takipçilerin ve çalışanların üzerinde güven duygusunu geliştirerek itaat etme düşüncesi oluşturacaktır[47].

Netice itibariyle organizasyon ortamında meydana gelen dönüşümcü liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme imkanlarıyla yakından ilgisi bulunmaktadır. Özellikle takipçilerine ve çalışanların düşünceleri ile becerilerini geliştirmesine yardımcı olma, lider etkililiğinin sonucudur. Dönüştürücü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda tutum ve davranışlarıyla takipçilerine kendi vizyonunu aktarabilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler, bürokratik yapıdan, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye yönelik bir ortam yaratarak organizasyonda yüksek düzeyde bir sinerji yaratan kişilerdir.

1.3.2.3. Öğrenen Liderlik

Modern liderlik düşüncesi, bilgi sahibi olma ve kendini geliştirme üzerinde kurulmuştur. Diğer bir ifade ile günümü bilgi toplumunun temel değerlerinin kabul gördüğü yöneticilerden daha ziyade kendini geliştiren ve öğrenen liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Öğrenen lider, toplumsal ve kurumsal değerlere vakıf, bilgi toplumunun değerlerini ve kültürünü özümsemiş, bu bağlamda uygun stratejiler geliştirebilen ve işletmede çalışanların öncelikle bu hususları öğrenip uygulayabilmesinden sorumlu olan kişidir. Öğrenen lider, aynı zamanda öğrenen organizasyon kültürünü oluşturabilmelidir. Bir işletmenin organizasyon yapısında yer alan bireyler öğrenemiyorsa, yönetici görevini yerine getiremiyor durumdadır. Bu nedenle öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan lider olarak görülmektedir.

[47] TRACEY, J. B., HINKIN, T. R. , "**Transformational Leaders in The Hospitality Industry**", The Cornell Hotel and Restaurant Administrational Quarterly, Vol, 35, No: 2, 1994: 18-24

1.3.2.4. İlham Verici Liderlik

İlham verici liderlik, liderin vizyonu, misyonu ve belirlen hedeflere varabilmesi için takipçilerin ve çalışanların bundan etkilenerek bu hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde takipçilerin ve çalışanların ilham vermesidir. Liderin ikna etme derecesi, takipçilerin ve çalışanların görevlerini özümsemelerini temin ederek onları motive ederek ilham vermesidir. Bu bağlamda takipçiler ve çalışanlar liderlerine inanıp güven duyduklarından, belirlenen amaçlara ulaşmak için liderlerinin tavsiye ve önerileri doğrultusunda, görev ve sorumluluklarını büyük bir heves ve heyecanla yürütürler[48].

İlham verici liderler, uyguladıkları yöntemlerle takipçilerin ve çalışanların çalışma tarzlarını daha etkin ve verimli olmaları yönünde değiştirmeleri için telkinde bulunup, şevk ve iyimserlik sergileyerek takım ruhunu harekete geçmeye çalışırlar. Takipçilerin ve çalışanların organizasyonun gelecek vizyonuyla bütünleşip paylaşmaları büyük önem taşımaktadır. Bu durum takipçilerin ve çalışanların paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını göstermek açısından vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine yardımcı olacaktır.

Takipçilerin ve çalışanların inandıkları ve güven duydukları liderlerinin yönlendirdiği şekilde hareket ederek, gelecekte ulaşılmak istenen seviyelere varılacağına inanarak, görevlerini çok daha arzulu ve istekli bir şekilde yapacaklardır.

1.3.2.5. Süper Liderlik

Süper liderlik yaklaşımında; takipçilerin ve çalışanların farklı düşünce içinde olmaları, takipçilerin ve çalışanların arasında olumsuz bir çatışmaya yol açmadığı görülür. Süper liderlikte daha ziyade bir fikirle gelişmenin mümkün olacağıdır. Bu anlayış çerçevesinde çatışma kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirildiğinde ve çatışma etkin bir biçimde yönetildiğinde çatışmanın hem takipçiler ve çalışanlar için pozitif bir güç olacağı düşünülebilir.

[48] BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 6. Basım, Ankara, 2005, s. 187-188.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde süper liderlik, takipçilerin ve çalışanların kendilerine önderlik etmelerini sağlamaya dönük bir liderlik süreci olarak görülebilir ve aşağıda belirtilen unsurları kapsamaktadır[49]:

- Pozitif ve motive edici düşünce modelleri geliştirmek,
- Hedefleri ve amaçları bireysel boyutta ele almak, süper liderlikte takipçiler ve çalışanlar hedeflerini kendileri koyar ve performanslarını kendileri değerlendirir.
- Gözlemde bulunmak ve tek başına değerlendirme yapabilmek. Süper liderlikte takipçiler ve çalışanlar kendi davranışlarını ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarını gözlemleyerek birbirlerine geri bildirimde bulunur, birbirlerini eleştirir ve performanslarını değerlendirirler.
- Organizasyonda ödüllendirme sistemini takipçilerin ve çalışanların oluşturmasına izin vermek.

Neticede süper liderlikte amaç her bir bireyin içerisindeki liderlik potansiyelini ve enerjisini ortaya çıkarmak, takipçilerin ve çalışanların lidere ihtiyaç duymayacakları noktaya getirmektir.

1.3.2.6. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik liderlik yaklaşımı; aynı düşüncede olmayanların veya farklı düşünce içinde olanların birlikte faaliyetlerini sürdürmeleri, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun sürekli olması durumunda her iki tarafın da faaliyetlerini sürdürebilmesidir.

Simbiyotik liderlik ise, organizasyonda yer alan takipçilerin ve çalışanların tamamının organizasyona olan katkılarını artırmak suretiyle organizasyonun performansı artırmaktır. Simbiyotik liderliğin anahtarıdır güvendir. Lider/yöneticiler ve takipçiler ve çalışanlar birbirleri ile ilişki içinde ve birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamına katkıda bulunurlar[50]. Bu ilişki hem lidere hem de takipçilerin

---

[49] MAXWELL C. J. **Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği**, Çeviri: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000, s. 22.

[50] AMAR, Amar Dev "**Leading for Innovation Through Symbiosis**", European Journal of Innovation Management, 4/3, 2001, s. 126-132.

ve çalışanlara yani her iki tarafa katkı sağlamakta ve aynı zamanda organizasyonu da başarıya götürecektir.

1.3.2.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik takipçilerin ve çalışanların amaçları ve ihtiyaçlarını yerine getirme ve organizasyonun misyonunu veya amacını gerçekleştirmeyi kapsayan liderlik anlayışıdır. Hizmetkar liderler, takipçilerine ve çalışanlarına değer verirler, organizasyon misyonuna katılımlarını desteklerler, güçlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için onları serbest bırakırlar, bu şekilde en üst düzeyde bağlılık sağlarlar. Hizmetkar liderler takipçilerinin ve çalışanların enerji ve motivasyonunu görevlerine aktarmalarını sağlayarak onları organizasyon misyonu ve amaçlarına bağlılıklarını artırırlar[51].

Hizmetkâr liderler, liderlik etmekten ziyade, doğal bir hizmet verme arzusuna sahiptirler. Takipçileri ve çalışanları dinler, onlara değer verirler, böylece takipçileri üzerinde olumlu bir kanaat meydana getirirler.

1.3.2.8. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik anlayışına göre liderin iki önemli işlevi bulunmaktadır. Birincisi, var olan kültürü korumak ve sürdürmek; ikincisi de gerektiğinde yeni bir kültür oluşturmak için gerekli çalışmaları yapmaktır. Kültürel lider, kültürel değerlerin sürdürülmesinden sorumludur. Kültürel değerlere gereken önemi verir, onlara açıklık getirir ve bu değerleri yaşatmak için her türlü çabayı gösterir. Etkin ve başarılı kültürel liderler, organizasyon kültürünü yaşatmanın yanında, bu kültürü organizasyon içinde derinleştirip zenginleştirir.

Kültürel Liderlik anlayışına göre; Liderin görevi, insanları başlangıçta bulundukları yerden alıp, çok daha ileri noktalara götürmektir. Diğer bir ifade ile takipçilere ve çalışanlara, onlar için bilinmeyen başka bir dünya ile tanıştırma düşüncesidir ve bu durumu kendisine bir görev olarak görür. Bu da, liderin sahip olduğu bilgileri beraberindekilere aktarmasıyla mümkündür. Kültürel liderler bu özellikleri yanında takipçilerin ve çalışanların bütünleşme ve uyum sağlama

[51] DİNÇER, M.K. ve BİTİRİM, S.. "**Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak**", İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul, 2007 (28): 61-72.

problemlerinin ortaya çıkarılmasında ve çözümünde büyük gayret gösterir. Kültürel liderler, üst düzeyde öz güven duygusuna sahiptir, bu durum onun liderlik anlayışının bir parçası olarak; dünyaya, organizasyonlara, insana ve insan ilişkilerine farklı bir bakış açısıyla bakmasını sağlar.

1.3.2.9. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik; zamana ve şartların özelliğine göre değişik gösteren liderlik tanımları, günümüzde bilgi çağının özelliği de dikkate alındığında değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmektedir. Liderliğin organizasyon vizyonu ile ilişkilendirildiği günümüzde liderlik tanımları, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklendiği görülmektedir. Günümüz işletme yönetimi, mevcut durumu korumaya yönelik çabalardan kurtulmayı, fırsatları küresel ölçekte oluşturmayı ve köklü değişimlere hazır bulunmayı ön plana çıkaran dinamik bir anlayıştır. Geleneksel yöneticilik yaklaşımı artık yerini, takipçilerin ve çalışanları harekete geçiren, yaratıcı iş birliğini destekleyen, global düşünce olan, insan ruhunu tanıyan ve geleceği öngörebilen vizyoner liderlik anlayışına devrettiği görülmektedir.

Vizyoner lider, sorumlu olduğu takipçilerin ve çalışanların ve kendisinin geleceğine yönelik net bir vizyon sahip olan kişidir. Takipçilerine ve çalışanlarına devamlı olarak görevlerinin daha geniş kapsamlı amaçları elde etmedeki düşüncesini bildiren vizyoner lider, günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katar ve organizasyonun hedef ve amaçları ile takipçilerin ve çalışanların uzun dönemli hedeflerini bütünleştiren açık bir vizyon oluşturur[52]. Takipçilerin ve çalışanların, kişisel amaçlarına ulaşmaları, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmeleriyle paralel olduğunu açıklayarak, onların organizasyonun vizyonu ile bütünleşmelerini sağlar. Vizyonla bütünleşmiş takipçilerin ve çalışanların, çabalarını daha anlamlı görerek daha anlamlı ve mükemmel sonuçlar elde edebilmek için daha çok çaba sarf ederler.

Vizyoner lider, takipçilerin ve çalışanların organizasyonun amacını benimsetme ve bu amaca yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olmakla birlikte, takipçilerin ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için onların

[52] BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 6. Basım, Ankara, 2005, s. 125.

çalışmalarını planlamalı, aralarında koordinasyonu sağlamalı ve sıkıntılı zamanlarda problemlerin çözümüne katkı göstermesi gerekir.

Vizyoner lider organizasyonun görevlerini yorumlama, düşünce ve davranış modelleri geliştirme ve yeni bakış açıları oluşturma becerisine sahip olmalı, sahip olduğu vizyonu ikna edici bir biçimde açıklayabilmelidir. Vizyoner lider, belirlenen vizyonu takipçilerine, çalışanlarına, müşterilerin, pay sahiplerine, toplumun ve ülkenin yaşayışı üzerinde ne gibi olumlu etkileri olacağını açıklayabilmeli ve herkesi buna inandırabilmelidir[53].

[53] KENT, T.W., CROTTS, J.C. ve AZİZZ, A. **"Four Factors of Transformational Leadership Behavior",** Leadership & Organization Development Journal, 22/5, 2001, s. 221-229.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİDE LİDER YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Faaliyetlerinin Önemi

Otel işletmelerinin hizmet sunan işletmeler olması nedeniyle, en önemli unsurlarından birisi insan kaynaklarıdır. Üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan canlı tek unsur olan insan işletmenin başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Genel anlamda eğitimli ve nitelikli çalışanlara sahip bir işletme, başarı için gerekli şartlara sahip olur.

İşletmede çalışan tüm personelin geliştirilmesi önemli ise de; yöneticilerin geliştirilmesi özel bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler işletmenin stratejilerini planlama ve uygulama gibi önemli görevleri vardır. Bu nedenle yöneticilerin geliştirilmesi işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir.

Günümüzde sosyal ve ekonomik çevredeki bazı değişimler de yönetici geliştirmenin önemini artırıcı yönde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yoğun olarak ekonomik, politik ve sosyo-kültürel bir çevrede çalışıyor olmaları, gittikçe daha karmaşık teknolojileri kullanmak durumunda kalmaları, bu karmaşık ve çok çeşitli teknolojileri kullanmak zorunda bırakmaktadır. Bu durum, yöneticileri emrinde çalışanlara daha çok bağımlı hale getirmektedir. Ayrıca, gelişen sosyal değerler ve daha genç çalışanlarla birlikte çalışmak durumunda olmaları nedeniyle insanları yönetmek gittikçe daha karmaşık hal alması, yönetici geliştirmenin önemini artırmaktadır.

Otel işletmeleri iyi yetişmiş, gerekli bilgi ve becerilere sahip yöneticilere çok ihtiyaç duymaları nedeniyle, yönetici geliştirme stratejilerine gün geçtikçe daha bilinçli bir ilgi oluşmaktadır. Otel işletmeleri her ne zaman büyüyen ve artan görevlerle, karmaşık süreçlerle karşı karşıya gelseler, rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikli insan kaynakları ve değişik alanlardaki uzmanların yetersizliği sorunuyla

karşılaşırlar ve bunların bölümlerin değişik kısımları ile uyumlu bir biçimde bütünleşmeleri sorunu ile uğraşmak zorunda kalırlar. Bu durum; uygulanan yol ve yöntemlerde, süreçlerde, bilgi ve becerilerde devam edip giden değişimlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, bir yandan nitelikli insan kaynaklarına olan gereksinim artarken, öte yandan bu insan kaynaklarının yönetimi de daha karmaşık ve güç bir duruma gelmektedir. Çalışanların toplumsal değer yargılarında ve mesleki beklentilerindeki değişimler, bu bireylerin yönetim sürecini de karmaşıklaştırmaktadır. Kişisel değişim ve gelişim yaşam boyu devam eden bir süreçtir, bu süreçte öngörülebilen ve öngörülmeyen birçok sorun krizlerle yaşam boyu karşılaşılır. İşletmeler bu sorunlarla bireylerden daha çok uğraşmak zorunda kalırlar. Bu nedenle yönetici geliştirmenin yalnızca işletmelerin başarısı için değil, yönetici bireylerin ve çalışanların başarıları için de gerekli olduğunu belirtmek gerekir. Esasen yönetim bilimi, kapsamlı bir gelişme için en önemli araçtır. Bu bakımdan en doğru yaklaşım yönetici geliştirmedir. Bu amacı gerçekleştirmede genel olarak yönetim bilimi, daha özel olarak da yönetici geliştirmenin öneminin anlaşılması gerekmektedir.

Yönetici geliştirmenin ana amacı; yöneticilerin ne yaptıkları veya ne yapmaları gerektiği ile yöneticilik işlevlerini yerine getirmek için ne gibi yeterliklere ihtiyaç duyduklarıdır. Bu yüzden etkin yönetici geliştirme programları için gerçekçi, ölçülebilir ve örgütsel yönden uyumlu hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Etkin bir yöneticinin neleri yapabilmesi gerektiğine ilişkin net bir resim ortaya konmadan bu mümkün değildir[54].

Yönetici geliştirme kendi başına bir amaç değildir. Ama işletmenin amaçlarına ulaşmasında yolunu açacak bir araçtır. Yönetici geliştirme her işletmenin gelişmesinin kültürel, sosyal, ticari, siyasal tüm yönleriyle işlevsel olarak ilişkilidir. Bu gelişmenin belli bir sınırı bulunmamakla birlikte ulaşılmak istenen amaçlar ve buna ilişkin kurumsal yapılar değişip geliştikçe, yönetici geliştirmenin ulaşmayı amaçladığı ufuk çizgisi de daha ileriye gidecektir.

---

[54] WILLCOCKS, Stephen and CONWAY, Tony, "**A Local Authority Management Development Programme: Behavioral Versus Cognitive Development?**" Executive Development, Vol. 08.Issue 7. 1995, pp.1-9, (www.emerald-library.com., 11.10.2002. s. 2.

Otel işletmelerin varlığını ve rekabet gücünü sürdürebilmesi için yönetici geliştirme faaliyetlerini bir zorunluluk olarak görmelidir. Yönetici geliştirmenin birey olarak yöneticilere, işletmeye ve dolayısıyla yatırımcılarına ve genel anlamda bütün topluma faydası vardır. Daha geniş anlamda yönetici geliştirmenin işletmeye yararları aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[55].

- Yönetici geliştirme, yönetici personelin şimdiki mevkilerinde daha iyi performans göstermelerini sağlar,
- Her düzeydeki yöneticinin yöneticilik ve liderlik niteliklerini, kalitesini yükselterek verimliliği artırır,
- Yönetici personelin performansının ve potansiyelinin belli aralıklarla analiz edilmesi onların zayıf yönlerini açığa çıkarır. Böylece yöneticiler bu zayıf yönlerini güçlendirmeleri için teşvik edilebilir veya yerlerini alabilecek personelin yetiştirilmesine yönelik çalışılabilir,
- Dışarıdaki yetenekli yöneticilerin gözünde örgütün cazibesi artar,
- Yönetici geliştirme, dışardan yetişmiş personel temin edilmeyip içerden yükseltme yolu ile yöneticilik mevkilerini doldurmanın sakıncalarını giderebilir,
- Bireylerin performansı belli aralıklarla değerlendirileceğinden yönetici personelin sahip oldukları niteliklerin daha açıklıkla bilinmesini sağlar. Yönetici geliştirme etkinlikleri yöneticilerin hem yetiştirilmesine, hem de test edilmesine yöneliktir,
- Yönetici geliştirme, personelin çok yönlü, bir çok işi yapabilen kişiler olmasını sağlayarak ve değişimlere adapte olmalarını kolaylaştırarak örgütün esnekliğini artırır,
- Yöneticilerin yönetici geliştirme programlarından elde ettiği somut yararlar, astları da işlerini daha iyi yapmaları için özendirir ve örnek olurlar,
- Yönetici geliştirme orta kademe yönetimdeki anahtar personeli genişletir. Bu grup yöneticileri, sorumlulukları altındaki değişik

[55] REIGEL, John W., **Executive Development: A Survey of Experience in Fifty American Operations**, Üniversity of Michigan Press, 1972, s. 10-14.

bölümlerin işlerini koordine etme becerilerini geliştirerek, daha üst düzeylerde sorumluluk almaya hazırlar.

Yönetici geliştirmenin yararları yukarıda belirtilen hususlarla sınırlı olmadığını belirtmek gerekir. Çünkü eğitim çalışanların işi öğrenme sürelerini kısaltır, böylece çalışanlar daha çabuk biçimde nitel ve nicel bakımdan üretim yapabilirler. Daha kısa sürede daha yüksek standartlarda performansın yakalanması motivasyonu da artırır. İş kazaları, defolu malların oranı ve enerji tüketimi sistematik eğitim sonucunda azalabilir. İş ilişkilerinin kalitesi artar. Böylece yöneticiler günlük işlere daha az zaman ayırıp planlama gibi geleceğe ilişkin faaliyetlere daha çok zaman ayırabilirler.

2.2. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler

Yönetici geliştirme programlarının başarısını etkileyen faktörler aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[56].

- İşgücü planlamasının yetersizliği,
- İnsan kaynaklarının, özellikle de yöneticilerin işe alınmasında ve seçimindeki yetersizlikler,
- Çevre koşullarının uygunsuzluğu, katılımcı yönetim anlayışının iş ortamına aktarılmasını önleyen bir yönetim kültürünün örgüte hakim olması,
- Bireylerin istek ve ihtiyaçlarının iyi anlayamama ve değerlendirememe,
- Zayıf teknikler,

Birol BUMİN'e göre; yönetici geliştirme programlarını başarısızlığa sürükleyen faktörleri aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[57]:

- Yönetici geliştirme düşüncesi ile işletme amaçları arasında bütünleşmenin sağlanamamış olması,
- Gerçekte bireyin başarılı sonuçlar alması kişisel özelliklerinden daha önemli olmasına rağmen, çok zaman başarıdan çok kişiliğe önem

[56] GLASNER, Daniel M. "**Why Management Development Goes Wrong?: Five Reasons**" Personel Journal, Vol. 47. No:9, 1968, s. 21-29.

[57] BUMİN Birol, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları No:82, Ankara, 1974.

verildiği görülür. Bu değerlendirme tarzı ise yönetici geliştirme programlarının başarısını olumsuz etkiler,

- Görevde yükselmeye (terfi) gerektiğinden fazla önem verilmesi, yöneticilerin şimdiki işlerini gereği gibi yapmak yerine gelecekte yükselmeyi düşünmelerine yol açmaktadır. Yükselmenin halihazır işin en iyi şekilde yapılması ile kazanılabileceği her yöneticiye anlatılmalıdır,
- Moda olan tekniklere aşırı yönelme; yani yönetici geliştirmede kararlı bir tavır takınmayarak hemen moda olan bir düşünce veya tekniği benimsemek de yönetici geliştirme programlarını akamete uğratır.

Yönetici geliştirmenin etkinliği açısından konuya yaklaşıldığında, öncelikle yönetici geliştirmenin amacı ele alınmalı, sonra yönetici geliştirme etkinliklerinden yöneticilerin nasıl en yüksek faydayı sağlayabilecekleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

Bu nedenle, yöneticilerin etkinliği çeşitli faktörlere ve kültürel parametrelere bağlı olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Bu faktörleri aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir.

2.2.1. Örgütsel Faktörler

Otel işletmesinin hayatiyeti bakımından; örgütün amaçları, kısa, orta ve uzun dönem hedefleri ve uygulayacağı stratejileri büyük önem taşır. Her örgütün bir misyonu ve stratejisi vardır. Bu misyonu gerçekleştirmek için gerekli bilgi birikimi, sermaye, araç gerece ve insan kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Tanımlanmış görevleri yapmak için örgüte ihtiyaç duyulan personel mülakatlar sonucunda alınır, bu personelin verimli çalışması için de gerekli şartlar oluşturulur ve performansları izlenir.

Bu bakımdan, gerçekçi ve etkin bir yönetici geliştirme programının örgüt amaçları doğrultusunda hazırlanması gerekir. Misyonuna uygun, yönetici geliştirme sürecinden ne beklediğini bilen, örgütün yapısı ve insan kaynakları ile örtüşen bir şekilde olmalıdır. İnsan kaynakları çalışanların yaratıcılık ve girişimciliklerinden yararlanacak biçimde değerlendirilmelidir. Yöneticilere bütün potansiyellerini geliştirme imkan ve fırsatları verilmeli ve böylece yüksek performans elde etmeleri için motivasyon sağlamalıdır.

Diğer taraftan, işletmenin yönetim felsefesi açısından; yöneticilik pozisyonlarını içerden yükselme yoluyla mı, yoksa dışarıdan yönetici transfer ederek mi doldurulacağı, iş güvencesinin kapsamı, işlevsel olarak bölümler arasında yönetici değişiminin yapılıp yapılmayacağı, bir pozisyonda ne kadar süre kalınacağı, yöneticinin yükselmesinin astlarının geliştirilmesi koşuluna bağlanması gibi zorlayıcı ve özendirici uygulamalara başvurulması, ya da eksik personelle çalışma gibi, yönetici geliştirmeyi etkileyen örgütsel politika ve uygulamaların olması da dikkate alınmalıdır.

Ayrıca işletmenin büyüklüğü yönetici geliştirme programlarınca dikkate alınan önemli bir faktör olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü işletme kapasitesi büyüdükçe bölüm sayısı artacak, bunun sonucu olarak da yönetsel kademeler birbirinden daha bağımsız hale gelebilir. Bu durumda işletmede modern yönetim tekniklerinin kullanılmasını kaçınılmaz hale getirir.

2.2.2. Liderlik Tarzı

Yönetici geliştirme programlarının istenilen amaçlara ulaşabilmesi ortaya konacak liderlik tarzıyla doğrudan ilgilidir. Çünkü liderlik tarzı ile yönetici geliştirme arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir yandan liderlik tarzı günlük uygulamaları dolayısıyla yönetici geliştirme programlarının verimlilik ve başarısını etkiler; diğer taraftan da yönetici geliştirme sonuçları dolayısıyla liderlik tarzı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Genellikle yöneticilerin günlük işlerindeki performansları etkinlik ve verimliliklerinin bir göstergesi olarak kabul edilir. Günlük uygulamaların da önemli ölçüde örgütün atmosferinden etkileneceği de dikkate alınmalıdır. Çünkü örgüt iklimi yalnızca yöneticilerin performanslarını ve sağladıkları tatmini değil, liderlik tarz ve yöntemleri de etkili olmaktadır. Otel işletmelerinin hizmet sektör olması dikkate alındığında; liderlik, bir öğütün ayırt edildiği bir özelliği, kendine has bir unsuru olduğu öncelikle görülür. Bir örgütün çevresel değişimle ve bunun zorluklarıyla başa çıkamadığı takdirde, hayatiyetini sürdürmesi mümkün olamayacaktır. Diğer bir ifade ile işletmenin başarısı ortaya konan liderlik tarzına bağlıdır. Bu bakımdan yönetici geliştirme programları da bir şekilde görev odaklı

olması nedeniyle, liderlik tarzının yönetici geliştirme ile yakın bir ilişki içinde olduğu belirtilmektedir.

2.2.3. Mesleğin Statüsü ve Geleceğine İlişkin Beklentiler

Yöneticilik mesleğinin itibarının, yönetici geliştirme programlarının uygulanma başarısını etkileyip etkilemeyeceği konusunda yapılan literatür taraması sırasında, ülkemizde bu konuda bir çalışma olmadığı görülmüştür. Yöneticiliğin sosyal statüsü açısından, yönetici geliştirme uygulamalarının başarısı arasında bir ilişkinin bulunduğu ve bunun toplumsal çevrede bir karşılığının olacağı her zaman düşünülmelidir. Gelişmekte olan ülkelerde bir mesleği yapanın sosyal statüsünde, o meslek kadar, kişinin sosyal sınıf, etnik köken, aile ve dünya görüşü gibi aidiyetlerin de etkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü az gelişmiş ülkelerde genel olarak yöneticilik görevlerine atama yapılırken bu kural ve teamüller dikkate alınmaktadır. Genellikle otoriteye, ait olunan aileye ya da maliklere hizmet etmek, mesleğin asıl amaç ve içeriği kadar, hatta daha da fazla miktarlarda önemli olabilmektedir. Bu durumun yöneticiliğin kendi başına sahip olduğu prestijin değerini düşürdüğü görülmektedir. Böyle bir durumda yönetici geliştirme programlarının etkinliği ile yöneticilik mesleğinin toplumsal statüsü arasındaki ilişkinin çok zayıf olması kaçınılmazdır. Böyle olunca da meslek prestijinin yönetici geliştirme programlarına istekli bir katılımı sağlamayacaktır. Meslekte yükselmelerin liyakate göre değil, liyakat dışı kriterlere göre gerçekleşiyor olmasının yaygınlaşması telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. İşletmede çalışanlar kendilerini geliştirerek, niteliklerini artırarak daha başarılı olmaya çalışarak değil de, başka bir takım yol ve yöntemlerle -genel olarak etik dışı, daha üst yöneticilik görevlerine gelmeyi tercih edebilirler. Gelinen bu nokta, yönetici geliştirme çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini düşürür. Bunun için yöneticiliğin prestijinin yüksek olması, çalışanların yönetici geliştirme faaliyetlerinde başarılı olma gayret ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir. Daha da önemlisi, yönetici atamalarında yasal boşlukların ortadan kaldırılması açısından, uluslararası standartların uygulanması büyük önem taşımaktadır. Örneğin otel yöneticilerinin alanında yükseköğretim düzeyinde eğitim alınmış olma gibi ölçütlerin uygulamasıdır.

2.2.4. Örgütün Kariyer Anlayışı

Otel işletmelerinde kariyer sürecinin belli olması bireylerin geleceğinde daha belirgin hedefler oluşturacak, işte yükselme arzuları yanı sıra, işyerinde gelecek güvencesi duygularının artmasını sağlayacaktır. Bu durum yöneticilerin hem genel olarak işteki, hem de yönetici geliştirme programlarına katılmadaki düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir.

Yakın zamanlarda kariyer planlama ve geliştirmenin çok popüler olmasının en önemli nedeni, yöneticiliğe yapılacak atanmalara ve yükselmelere özel önem verilmesidir. Bunun nedeni de doğru kişilerin yükseltilmesi düşüncesidir. Bu yaklaşım aynı zamanda, yükselme fırsatlarını değerlendirmek için kişilerin potansiyelini anlamak ve onların daha üst düzeylere hazırlamayı da hedeflemektedir.

Günümüzde yönetici geliştirme ile kariyer geliştirme arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu gerçeği kabul görmektedir. Başarılı otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün en önemli çalışmalarından birisi de; mevcut insan kaynaklarını geliştirme konusunda uzun dönemli planlar yapmasına bağlı olduğu gerçeğindedir. Bu aynı zamanda insan kaynaklarının etkin kullanımı, çalışanların genel olarak eğitimi ve yetiştirilmesinin merkezine yöneticilik becerilerinin geliştirilmesini koymak ve bu becerilerle ilgili periyodik beceri değerlendirmeleri yolu ile başarı ve performans konularında bireysel bilinçlendirmeyi sağlayacaktır.

Bu bakımdan yönetici geliştirme çalışmalarında, işletmenin kariyer anlayışının da rolü vardır. Gelişmekte olan ülkelerde özellikle bu anlayışın yokluğu ve eksikliği görülmektedir. İşletmede Kariyer çalışmalarına uzun dönmeli ya da kısa dönemli yatırım yapılıp yapılmaması, genel anlayışta yöneticiler ile belli bir konuda uzman yöneticiler arasında yapılan tercihler de örgütün kariyer anlayışının bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu durum bir yandan yapılan işin niteliği, diğer yandan da kariyer yolları için geçerlidir. Çalışanların bugünkü çalışma performansına karşılık gelecek kariyer potansiyeli, performans ve davranışlara nasıl değer verildiği ve örgütün başarılı bir çalışanı hakkındaki görüşü, çalışanların yüksek performans ve esneklikleri, yeteneklerin doğuştan olup olmadığı, yani öğretilip öğretilemeyeceği gibi konular bakımından örgütün öğrenme ve insan kaynaklarını geliştirmeye bakış açısı ve aynı zamanda çalışanların iş başında deneyim veya eğitim yoluyla mı daha iyi

geliştirilebileceği konusundaki düşünceler işletmenin kariyer anlayışı kapsamında olduğu düşünülmektedir.

2.2.6. Uygulanan Yönetici Geliştirme Programlarının Nitelikleri

Yönetici geliştirme faaliyetlerinde en önemli husus bu programların ne gibi özellikler taşıdığıdır. Programların etkin ve verimli olabilmesi buna bağlıdır. Maalesef; yönetici geliştirme programlarının etkinliği bu programları hazırlayan eğitim kurumlarınca olduğundan fazlaca abartıldığı görülmektedir. Çünkü hazırlanan birçok yönetici geliştirme programı işletmede hali hazırda yürürlükte bulunan yönetim tarzı ve organizasyon kültürü ile uyuşmadığı görülmektedir. Aslında, etkin yönetici geliştirme programları örgütsel ve yönetsel sorunların kolayca çözülemeyeceğinin farkında olunması ile diğer hususlardan ayrı düşünülmesi gerekir. Yönetici geliştirmeye ilişkin çözüm ve öneriler örgüt gerçekleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Bugünkü ve gelecekte meydana gelebilecek sorunların çözümü ve iyileştirilmesine yönelik bir yaklaşım olarak yönetici geliştirme programlarının hazırlanması ve geliştirilmesi süreci dikkatli, sabırlı ve konuların iyice incelenerek belirlenmesi daha doğru bir yaklaşım olarak görülmelidir.

2.2.7. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Çalışanların yeteneklerini ve örgüt içindeki rollerini anlamak, geliştirme programlarını doğru yönde düzenlemek ve uygulamak büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetici geliştirme programları, insanları yönetecek insanlara yönelik olarak hazırlanmaktadır. Ayrıca bireylerin kişiliklerindeki farklılıklar yönetici geliştirme programlarının başarısını etkiler. Bu programları planlayan ve tasarlayanların kişisel farklılıkların önemini dikkate almaları gerekir.

Başarılı olmak için; gerekli istek, motivasyon ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin yönetici geliştirme programlarından bu özelliklere sahip olmayan katılımcı yöneticilere göre daha avantajlı bir noktada olacaklardır.

Otel işletmeleri insanların insanlara hizmet sunan işletmeler olması itibariyle; örgütün odak noktasını çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışanların sadece örgüt sistemine uyumlaştırılması değil, örgütün de bireylerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun politikalara sahip olması gerekir. Yöneticilerin beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda değerlendirmek, yönetici geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Bireysel özellikler bakımından yöneticinin üç boyutu dikkate alınmalıdır. Birincisi; yöneticiler inançları, duyguları, ideolojileri ve örgüt dışındaki yaşamları ile örgütten ayrı varlığa sahip bireyler olduğudur. İkincisi; yöneticiler de diğer çalışanlar gibi örgüte belli bir sözleşme ile hizmet eden çalışanlardır. Üçüncüsü; yöneticiler bir işletmenin yönetim kadrosunun oluştururlar, eğer işletmenin organizasyonu etkin bir şekilde çalışacağı düşünüldüğünde ki, bu yönetici kadrosunun yalnızca bireylerin bir araya gelmesinden ibaret olmadığı gerçeğini herkesin görmesi gerekir[58].

Yönetici geliştirme çalışmaları, yöneticilerin bireysel özellikleri dikkate alınarak yapılması büyük önem taşır. Diğer taraftan; başarılı yönetici geliştirme faaliyetleri yöneticilerin güncel deneyimleriyle ilişkili sorunlar üzerinde odaklanmalıdır. Buradan hareketle, çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin yaptıkları işler bakımından ve yöneticilerin kişilikleri arasında önemli farklılıklar bulunduğu, dolayısıyla yönetici geliştirme programlarının etkinliğini sağlamak için özel ihtiyaçların dikkate alınması gerekir. Bu durumda, yönetici geliştirme etkinliğini bireyler ve bunlara verilen görev ve sorumluluklar bağlamında düşünmek daha doğru olur.

Katılımcı bireylerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için onların görüşlerinden yararlanmak gerekir. Bu, yönetici geliştirmenin amaçlarından birisidir. Nitekim Drucker' göre; kişisel ilişkiler bu ilişkilerin olmaması halinde katı ve bürokratik olabilecek büyük örgütlere bir esneklik kazandırır. Yönetici geliştirmenin büyük örgütlerdeki önemli işlevlerinden biri, kişiler arası ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmasıdır. Bu yüzden yönetici geliştirme, onu merkeziyetçilikten ve katılıktan kaçınmada kullanabilecek geniş örgütler için özel bir öneme sahiptir. Ayrıca, yöneticiler arasında kişisel ilişkilerin gelişmesi, birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden

[58] HODGE, R., "**Commitment to Management Education and Development**", Management Education and Development, Part 3, Vol. 18, 1987, s. 196.

yararlanmayı sağlayabilir. Bundan başka, yöneticiler, sorumlu mevkilere geldiklerinde, ihtiyaç duyulduğunda işi doğru kişiye yaptırmak için organizasyondaki insanları yeteri kadar tanımaları gerekir. Bu da ancak bir ekip ruhuyla çalışmayla mümkündür[59].

2.2.8. Örgütteki Bilgi Kalitesi ve Akışı

Yönetici geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar arasında bilgi akışını, düşünce ve deneyimlerin karşılıklı olarak değişimini sağlamak suretiyle performans düzeyini yükseltmeyi amaçladığının bilincinde olmaları gerekir.

Otel organizasyon için bilgi hayati bir öneme sahiptir ve özellikle de değişimin hızlı olduğu bölümlerde daha önemlidir. Değişime başarılı bir biçimde uyum sağlamak için güncel, eskimemiş bilgiye sahip olmak yaşamsal önem taşır. Veri sağlamanın miktar ve kalitesi işletme içinde önemli ve değerlidir.

Bilgi, etkin performansın sağlanması için işletmenin her kademesinde yaşamsal önemdedir. Bu bilgilerin bir kısmı personel değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, yetki kanalları, sorumluluk sınırları gibi doğrudan veya dolaylı olarak yönetici geliştirme çalışmaları ile doğrudan ilgili bilgileri kapsar. Yönetici geliştirme çalışmalarının asıl hedeflerinden biri yöneticilerin tutum ve davranışlarını, beceri ve yeteneklerini geliştirerek onları ilgilendiren hususlar karışışında anlama ve kavrama becerilerini artırmak, bir başka deyişle, onlara olayları daha geniş bir perspektiften bakma imkanı sağlar. Bu bakımdan bilgi akışı yönetici geliştirme için göz ardı edilemez bir öneme sahiptir. Şüphesiz örgüt, yöneticiler hakkında çeşitli bilgilere sahip olmaya ihtiyaç duyar. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki olası işi ile ilgili hususların bilinmesi bir zorunluluktur. İşletmede yöneticilerin etkinliği ve yüksek performans göstermesi de önemli ölçüde onların kullanımı için gerekli bilgilerin zamanında ve doğru olarak kendisine verilmesi ile ilgilidir.

---

[59] DRUCKER, Peter F., **Management: Tasks, Responsibilities**, Practices, Harper and Row Publishers, New York, 1974, s. 35-36.

Kuşkusuz her yönetici edindiği ve kendisine iletilen bilgilerden az veya çok etkilenir. Eğer bu bilgiler yetersiz ve yanlış ise bu etkilenme olumsuz yönde olacaktır. Bu durum yönetici geliştirme çalışmaları için de geçerlidir. Başarılı bir yönetici geliştirme çalışması, doğru ve yeterli bilgi elde etme ile mümkün olur. İşletme sahipleri, yöneticiler, eğitim ve geliştirme uzmanları arasındaki bilgi akışının sağlıklı olması yönetici geliştirme programlarının doğru yönde gerçekleştirir. Bu bağlamda geribildirim de aynı zamanda bir bilgi akışı olarak görülebilir. Geribildirimden sağlanan bilgiler yanlışların düzeltilmesinde kullanılabilir, işletmenin karşılaşabileceği değişim ve zorluklara uyum sağlayabilmesi ya da yeni yöntemler geliştirmesine yardımcı olabilir.

2.2.9. Kültürel Etkenler

Yönetici geliştirme çalışmalarında kültürel etkenler büyük önem taşır. Bu kültürel etkenler arasında; ülkenin eğitim sistemi, toplumsal yapının geleneksel ve hiyerarşik özellikler göstermesi, geniş aile düzeni, aile ve ülke ekonomisi, sosyal değişmenin neden olduğu sorunlar gösterilebilir.

Yönetim farklı bakış açılarına göre; bugünün dünyasında yönetim uygulamalarının tamamen evrensel olmadığı, toplumların kültürüne göre değişiklikler gösterebileceği ifade edilmektedir. Çok başarılı Kanadalı bir yönetici Almanya'daki bir işletmenin yönetiminde başarısız olabileceği gibi, aynı şekilde başarılı bir Alman yönetici de Türkiye'de başarısız olabilir. Buradan çıkan sonuç, yönetici geliştirme programlarının içeriği oluşturulurken yerel özellikleri göz önüne alınmadan düzenlenen kopya programların veriminin düşük olması kaçınılmazdır.

Çünkü kültürel etkenlerden biri veya birkaçı eleştiriye karşı takınılan tutumlardan kaynaklanmaktadır. Amerika gibi gelişmiş ülkelerde eleştiriler daha da hoşgörü ile karşılanıp kişilikle özdeşleştirilemez iken, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülke kültürlerinde eleştirilerde kişilik özellikleri öne çıkmakta, eleştiriler yapılan işe değil kişiliğe yöneltilmekte veya böyle düşünülmektedir. Bunun sonucu olarak kişi, hatadan ve dolayısıyla eleştirilerden kendini korumak için daha az inisiyatif kullanarak daha az sorumluluk üstlenme eğilimi içinde olmaktadır. Bu

düşüncenin ülkemiz turizm sektörü açısında da bir hayli yaygın olduğu gözlenmektedir. Bu anlayışın yönetici geliştirme çalışmalarını destekler nitelikte olmadığı bir gerçektir.

Kültürel sorunlara bir başka örnek de: özellikle üniversite mezunlarının birden bire üst yönetim pozisyonlarına gelmek istemeleri, kendi yeteneklerini kullanarak ve en alttan başlayıp aşama aşama üst mevkilere yükselme konusunda gönülsüz olmaları gösterilebilir. Bu husus bireylerin yönetici geliştirme programlarına katılma motivasyonunu azaltmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, tepeden inme bir biçimde üst yönetim mevkilerine gelme olayları bu isteksizliği artırmaktadır. Liyakat ilkesinin göz ardı edildiği bu gibi durumlarda kişiler uzun bir eğitim ve çalışma sürecini göze almamaktadır. Aslında bunun altında yöneticinin işlev ve sorumlulukları ile ilgili yanlış bir anlayış da yatmaktadır. Genellikle, yöneticilerin iyi giyimli, iyi dekore edilmiş makam odalarında oturan, imza atmak ve emir vermekten başka bir iş yapmayan kişiler olduğu düşüncesi yaygındır.

Ülkenin iş etiği ve profesyonellikle ilgili yaygın olan kanaati de önemli bir kültürel unsurdur. Çağdaşlıktan uzak meslek etiğinin egemen olduğu toplumlarda bir yönetici kişisel olanla kurumsal ilişkileri, kişisel sorumluluklarla işin gereklerini, patronlukla yöneticilik arasındaki farklılığı değerlendirmekte zorluk yaşar. Bu da modern ekonomik toplumun gerekleri ile geleneksel toplumun dayatmaları arasında yöneticilerin bocalamasına sebebiyet verir.

Ülkesel kültürün yanında egemen organizasyon kültürü de yönetici geliştirmeyi etkileyecektir.

Klasik yönetim anlayışındaki hiyerarşi kültürünün egemen olduğu işletmelerde biçimsel kural ve prosedürler ile kontrol işlevi çok öne çıkar. Bu organizasyon kültürünün istikrarı, öngörülebilirliği ve etkinliği sağlayacağı belirtilmektedir.

Serbest piyasa kültürü rekabete vurgu yapar. Bu anlayış, işletme yönetimi organizasyonun da piyasa mantığına göre davranılması gerektiğini ifade eder.

Aile kültürü anlayışının işletme organizasyonuna egemen olması durumunda, organizasyon bir aile olarak görülür. Bu durumda ekip çalışması, çalışanların karar

sürecine katılmaları, grup tercihleri ve benzeri insan ilişkileri ile ilgili hususlar öncelik alır.

Açıklık kültüründe işletmenin dış çevresi ile ilişkileri ve esneklik öne çıkmaktadır. Bu organizasyon kültüründe yaratıcı düşünme ve sorun çözmeye imkan sağlar. Girişimciliğin önem kazandığı dinamik bir çevre anlayışı bu organizasyon kültürünün temel görüşüdür.

Bu açıdan bakıldığında, açıklık ve piyasa kültürlerinin egemen olduğu işletmelerin yönetici geliştirmeye diğer yapılardaki işletmelere göre daha uygun bir ortam doğuracağı aşikârdır. Bazı işletmelerde yönetimin belirgin özelliği, katı bürokratik yapı ve organizasyon kültürünün egemen olmasıdır. Üyeler arasındaki rekabet çoğu zaman verimlilik gibi konulardan başka ölçülere göre yürütülür. Çünkü liyakat ilkesi tam olarak gerçekleştirilememiştir. Böyle bir organizasyon ortamının yönetici geliştirmeyi özendireceği düşünülmez.

Bu nedenle yönetici geliştirme programları hazırlanırken, bireylerin tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olan geliştirme etkinlikleri organizasyon kültürüne bir müdahale gibi algılanmaması ve işletmenin vizyon ve amaçlarıyla uyumlu olmayan değişimler dirençle karşılaşmaması için bu hususları dikkate almaları bir zorunluluktur.

2.3. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirmede Politika ve Strateji

Yönetici yetiştirme ve geliştirme konusunda en önemli husus bir yöneticinin nasıl geliştirilebileceği konusudur. İdeal bir yönetici kavramsal ve teknik beceriler ile beşeri ilişkiler becerileri arasından yeterli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Bu nitelikteki yöneticiler az bulunur, ancak bunların yetiştirilmesi için gerekli çaba gösterilmelidir. Gelişmiş ülkelerin yaptığı da bunları yetiştirmek, gelişmeleri için her türlü imkanı vermek ve liyakat ilkesine göre önemli görevlere getirerek yetkilendirmektir. Otel işletmeleri de daha iyi bir şekilde işletilmeyi istiyorsa bu şekilde hareket etmelidir.

Başarılı yöneticilerin nasıl yetiştirileceği konusunda, öncelikle, yönetici olunmaz, doğulur anlayışından uzaklaşmak gerekir. Aynı şekilde yönetimin ancak yapılarak/yaşayarak öğrenilebilecek bir sanat olduğudur. Şüphesiz insanlar yönetici

olarak doğmazlar, doğuştan gelen bir takım yeteneklerini geliştirerek yetişirler. Çünkü yönetim hızla gelişen bir bilim dalıdır. Yönetimle ilgili bilgiler ve yöneticilik faaliyetlerinin gerektirdiği araçlar kullanılarak öğretilebilir. Diğer bir ifade ile yöneticiliğin eğitim ve deneyimin her ikisini de içeren bir gelişme süreci olduğudur. Deneyim olmadan sadece kitaplardan iyi bir yönetici olmak öğrenilemeyeceği gibi, eğitimsiz yöneticilerin başarısız ve yetersiz olacakları da açıktır. Bu nedenle yönetici geliştirmeye gittikçe daha fazla kaynak ayırmak gerekir.

Yöneticilerin sahip oldukları birikimlerin ve geçmiş mesleki kariyerlerinde farklılıklar olduğu gibi benzerlikler bulunmaktadır. Bu nedenle yönetici geliştirme ile ilgili iki önemli hususu dikkate almak gerekir.

- Yöneticiliğe uygun kişilerin seçimi olması gerektiği şekilde yapılmış mıdır? Yani yönetici olan kişiler gerekli potansiyele sahip olmaları gerekir.
- Seçilen yöneticiler gelecekte, etkin yöneticiler olacak bir şekilde yeterli derecede yetiştirilmiş ve geliştirilmiş midir?

Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri vardır ki olmaları da gereklilik arz eder. İnsan kaynakları bölümü bütün çalışanların ve bu çerçevede otel bünyesindeki yöneticilerin geliştirilmesinin, bu stratejilerin bir parçası olarak düşünmelidir. Diğer bir ifade ile işletme yönetici geliştirme politikasına ve buna bağlı olarak oluşturulacak strateji belgesine sahip olmalıdır. Bu strateji belgesi örgüte rehberlik edecek ilkeleri kapsaması gerekir. Yönetici geliştirme politikasının oluşturulması öncelikle üst yöneticilerin ve yönetim kurulunun sorumluluğunda olmalıdır. Çünkü yönetici geliştirme politika ve stratejilerinin ana çerçevesinin belirlenmesi üst yönetimin görev ve sorumluluğundadır.

2.4. Yönetici Geliştirme Programlarının Hazırlanması

Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi, yönetici geliştirme programlarını hazırlamadan önce yapılacak olan çalışmanın nedenleri ve amaçları belirlenmeli, üzerinde tartışılarak, hangi yol ve yöntemlerin kullanılarak gerçekleştirileceği tespit edilmelidir. İşletme yönetici geliştirme programlarını hazırlarken, sadece çalışanlarını geliştirmeyi değil, çalışanların kendi kendilerini de geliştirmelerine fırsat tanıyacak yönünü de dikkate almalıdır. Çünkü yönetici konumunda bulunan bireyler hem kendilerini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek, hem de işletmenin kendilerine sunacağı imkan ve fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek durumundadır. Günümüzde hem işletmeler, hem de yöneticiler arasında geliştirme faaliyetleri bakımından da rekabet kaçınılmaz görünmektedir. Olaylara geniş perspektiften bakabilmek ve sorunlar için profesyonelce çözümler üretip etkin bir yönetici olabilmek ancak böyle mümkün olur.

Otel yöneticilerini geliştirmede izlenecek yöntemler belirlendikten sonra bu konuda nasıl bir sistem oluşturulması gerektiği belirlenmelidir. Yönetici geliştirme sistemi aşağıda belirtilen unsurlardan oluşur[60].

- Amaçlar: Ne başarılmak isteniyor?
- Personel: Programın düzenlenmesi ve uygulamasını kim/kimler yapacak?
- Materyal: Programda hangi materyaller kullanılacak?
- Yöntem: Hangi yöntem ve prosedürler kullanılacak?
- Değerlendirme: Elde edilen faydalar ve geliştirilmesi gereken unsurlar nasıl değerlendirilecek?

2.4.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Otel işletmelerinde gerek otelde uygulanmakta olan yönetim anlayışı, gerekse görev yapan yöneticiler üzerinde çeşitli analizler yapılarak yöneticilerin hangi alanlarda ve ne ölçüde yöneticilik becerileri bakımından geliştirmeye ihtiyaç

[60]TOWNE, Douglas C. **Training Systems: An Overview, (Cited in Reviewing The Personel Function**, Editted by Nickie FONDA and Keith BUCKTON), The Institute of Personel and Development London, 1995, s. 1317.

duyulduğu belirlenmelidir. Belirlenen bu ihtiyaçların karşılanması, takip edilecek yönetici geliştirme programlarının hedeflerini oluşturur. Gerçekleştirilecek eğitim ve geliştirme programları işletme açısından bir maliyeti ve bu konuda yatırım yapmayı gerektirir. Bu harcamanın da hem eğitilecek çalışanları, hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması gerekir. Yoksa işletme kaynakları boşa harcanmış olur.

İhtiyaçların belirlenmesini, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreç olarak görmek gerekir. Çalışanların performans sorunları, yeni teknolojiler, çalışanların ve konukların talepleri, organizasyonun yeniden yapılanması, mevzuat değişiklikleri, personelin temel beceriler konusunda yetersiz olması gibi faktörler şüphesiz vardır ve bu sorunların hangilerinin eğitimle çözülebileceğinin belirlenmesi için, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir[61].

Hazırlanan program eğer geliştirilecek kişilerin ihtiyaçlarına cevap veriyor ise etkin olduğu söylenebilir. Günümüzde işletmedeki yöneticiler için geçerli evrensel düzeyde eğitim ve geliştirme uygulamaları vardır. Bu uygulamalar; iletişim, liderlik tarzları, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, değişim yönetimi, planlama ve karar verme şeklinde görülmektedir. Yönetici geliştirme programları, organizasyonun spesifik ihtiyaçlarına cevap verecek durumda olmalıdır. Ancak, bu özel ihtiyaçları karşılamak için, örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi gibi çeşitli ihtiyaç analizleri yöntemlerini kullanmak gerekir[62]. Bu şekilde yapılan analizler sonucunda işletmenin eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur. Otel işletmelerinde değişik bölümlerin ve her bölümde değişik kademelerde çalışanların görev yapıyor olması nedeniyle, her grup için farklı eğitim programları için ayrı ayrı analizler yapılabilir.

2.4.2. Eğitim Programlarının Tasarlanması ve Uygulanması

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra, uygun eğitim programlarının hazırlanması, uygulamaya geçirilmesi ve değerlendirilmesi işlemine; eğitim programlarının tasarlanması ve uygulanması olarak ifade edilmektedir. Yönetici

[61] NOE, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev.: Canan ÇETİN, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 54-55.
[62] KIRKPATRICK, D. L., **Evaluating Training Programmes**, USA: American Society for Training and Development, 1995, s. 935.

geliştirme faaliyetlerinin en önemlisi, yönetici geliştirme uygulamasıdır. Bu bakımdan bu programların içeriklerinin, hem de uygulanacak yöntemlerin seçiminde çok titiz ve itinalı davranılmalıdır. Çünkü; yöneticinin vizyonu, işletmenin de vizyonu olarak düşünüldüğünde, yönetici geliştirme eğitim programlarında teorik ve pratiğe yönelik yönetim becerilerinin kazandırılması ve geliştirilmesinin yanı sıra, kişisel gelişimlerin de kazandırılmasını sağlayacak konu ve yöntemlerin öncelikle tercih edilmesi gerekir.

Otel işletmelerinde üst düzey yönetici geliştirme programları hazırlanırken içerik olarak; liderlik, iletişim, zaman yönetimi, politika oluşturma, karar verme, hedef tespiti, stratejik planlama, kriz yönetimi, stres yönetimi, program yapma, kaynak tahsisi, bütçeleme, finansal yönetim, değişim yönetimi gibi konular tercih edilmelidir. Ayrıca, eğitimlerin keyifli ve canlı hale getirilmesi konusunda gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek için eğitim mekanlarının iyi düzenlenmesi, gün ışığı alan yerler olması, eğitim gruplarının optimal büyüklükte olması ve eğitim salonlarında gerekli araç-gereç ve ekipmanların hazır bulundurulması büyük önem taşımaktadır.

Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması aşamasında gözönünde bulundurulması gereken hususları aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[63].

- Yönetici eğitimleri yıllık olarak planlanmalı ve uygulanmalı,
- Eğitim eğer kurum içinde verilecek ise; mümkün olduğunca iş saatleri dışında, katılımcıların zinde olması açısından tercihen sabah saatlerinde yapılmalı,
- Eğitim programı içeriklerinin, katılımcıların gerçek ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmalı, eğitim etkinliğinin gerekliliği çok iyi kavratılmalı, gerekli motivasyon oluşturulmalı,
- Eğitim uygulamalarının türünün (konferans, seminer, workshop vb.) belirlenmesinde çok dikkatli karar verilmeli,
- Eğiticilerin seçiminde ve görevlendirilmesinde üst düzeyde titizlik gösterilmeli,

[63] FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 259-266.

- Eğitim programlarında aktif katılıma dayalı öğretim yöntemleri kullanılması sağlanmalı, program içeriğini sıkıcı olmamalı, zengin olmalı, örnek olaylara ve canlandırmalara yer verilmeli,
- Eğitim uygulamalarında katılımcılara nelerin öğretileceği, nasıl öğrenileceği gösterilmeli; yani bilgiye ulaşma, onu yorumlama ve kullanmanın öğretilmesine önem verilmeli,
- Eğitim yapılan ortamın cazip ve rahat olmasına, havalandırma, aydınlatma ve ısıtma ve hatta ikram gibi hususlara özellikle dikkat edilmeli,
- Öğrenmede akılcılığı ve yüksek katılımı sağlamaya yarayacak modern teknolojilerin araç gereçlerin kullanımına özen gösterilmelidir.

2.4.3. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinde yöneticiler için yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri bir ölçüde insana yapılan yatırım olarak görülmekte ve sonuçlarının ölçülmesi gerekir. Yönetici geliştirmenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi çok önemlidir. Çünkü yöneticiler işletmeye yön veren kişilerdir.

İşletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bir bütçe ve zaman ayırırlar. Harcanan zaman ve paranın yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetinden beklenen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği, arzulanan olumlu farkın oluşup oluşmadığının bilinmesi, gelecekte bu çalışmaların sürdürülüp sürdürülmemesi açısından önem taşır. Bunun için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan yöneticilerin yakından takip edilmeli ve gerçekleştirilmiş olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerle ilgili yapılan toplantılarda sonuçların katılımcılarla paylaşılarak değerlendirilmelidir. Her ne kadar eğitim ve geliştirme gibi soyut çalışmaların ölçülmesi ve değerlendirilmesinin güçlüğü ve sonuçların kesin olmayacağı biliniyor olsa da bu yapılmalıdır. Çünkü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçları, yöneticiler açısından uzun vadede davranışa dönüşecektir.

Otel işletmelerinin insanın insana hizmet sunan işletmeler olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin geliştirilmesine yönelik yapılan eğitim çalışmaları

günümüz bilgi toplumunda önemli ve hayati bir iş olarak görülmelidir. Hiçbir zaman eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenleniyor, isteyen bu çalışmadan faydalanır, istemeyen faydalanmaz gibi bir düşünce içinde olunmamalıdır. Çünkü düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir amacı olduğu ve bu amaçlara ulaşılıp ulaşılamadığı sonradan bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu nedenle gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme etkinliğinin ciddi bir değerlendirme ile yapılan çalışmaların kurumsal ve kişisel beklentileri ne ölçüde karşıladığı ortaya konmalı ve değerlendirmelerde buna göre yapılmalıdır.

Yönetici geliştirme programının etkinliği ve verimliliği; organizasyonun ve katılımcıların bu programdan beklentilerini ne ölçüde karşıladığına ve programın daha önceden belirlenmiş amaçlarına ne ölçüde ulaşabildiğine bağlıdır. Şüphesiz işletmenin beklentisi konuk tatminini artırmak, katılımcıların beklentisi ise, beceri ve yeteneklerini geliştirmek, bilgilerini güncellemek, yeni bakış açıları ve davranışlar kazanmak suretiyle performansını yükseltmektir. Yalnız eğitim ve geliştirme programları hazırlanırken tercihlerin doğru yapılması büyük önem taşır. Hazırlanan programlar mutlaka örgütsel faktörler ve çalışma süreçleri tarafından desteklenmeli, aksi takdirde başarısız olma riski söz konusu olabilir.

Bu nedenle eğitim ve geliştirme programlarına katılan yöneticilerin çalışma ortamındaki davranışları, diğer bir ifade ile yöneticinin almış olduğu eğitimin onun davranışlarında oluşturduğu değişim, yönetici geliştirme programlarının etkinliğini ölçmede önemli bir ölçüt olarak kabul edilir. Bu durumda davranışları etkileyen ve sonuçta yönetici geliştirme programlarının etkinliğinde önemli olan faktörlerin önceden tanımlanması gerekir ki; söz konusu eğitimin hangi aksaklıkların düzeltilmesi ve gelecekte hangi öngörüler gereğince yapıldığı açık bir şekilde ortaya konulmadan eğitimden nelerin beklendiğini açıklamak ve etkin bir değerlendirmenin yapılmasını beklemek doğru olmaz. Otel işletmeleri gerçekleştirmeyi düşündükleri bir eğitim ve yönetici geliştirme programından aşağıda belirtilen amaçlarla değerlendirilebilir[64].

- Eğitim ve geliştirme programının güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi: Programın öğrenme amaçlarını karşılayıp karşılamadığını,

[64] NOE, a.g.e., s. 152.

öğrenme çevresinin kalitesini, eğitim ve geliştirme programlarından öğrenilenlerin işe transferinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek,

- Konaklama, program süresinin planı, eğiticiler ve materyaller de dahil olmak üzere programın içeriği, organizasyonu ve yöntemin öğrenmeye katkısı ile eğitim içeriğinin işte kullanımına olan katkısını değerlendirmek,
- Programda hangi katılımcıların, ne ölçüde fayda sağlandığını belirlemek,
- Katılımcılardan programı başkalarına tavsiye edip etmeyeceklerini, programa niçin katıldıklarını ve programdan duydukları memnuniyet düzeyi ile ilgili bilgiler toplayarak eğitim programlarını pazarlamaya destek olmak, programın getiri ve maliyetini belirlemek,
- Eğitim harcamaları ile eğitim dışı harcamaların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak,
- İşletme için, optimum düzeyde faydalı eğitim ve geliştirme programını belirlemek nedeni ile farklı programlar için fayda & maliyet analizi yaparak karşılaştırma yapmak.

Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesinden beklenen faydalar da aşağıdaki şekilde açıklanabilir[65].

- Bireysel eğitim ihtiyaçlarının sistemli olarak değerlendirilmesini tespit eder,
- Bireysel teşvik ve ödüllendirmeyi belirler,
- Çalışanlara işletmedeki konumları ve gösterdikleri gelişmeler hususunda bilgi aktarır,
- Çalışanların iş gücü planlaması için gerekli olan yetenek ve beceri birikimleri konusunda yönetimi düzenli olarak haberdar eder.

Uygulanan bir eğitim programının değerlendirilmesi, söz konusu programın beklenen çıktıları verip vermediğini ve amacına ulaşıp ulaşmadığını tespit etmek için çıkan sonuçların toplanıp değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeyi yapmak için bir takım ölçütler kullanılır. Bir yönetici geliştirme programını değerlendirmek için

[65] COWLING, A.G. and MAILER, C.J.B. **Managing Human Resources**, Hodder and Stoughton Ltd., London, New York, Melbourne and Auckland. 1989, s. 75.

güvenilir, gerçeğe uygun bilgilerin ne zaman, nereden ve hangi yöntemlerle toplanıp nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi zorunludur.

Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesi iki yönden olur[66].

- **Formatif Değerlendirme:** Eğitim ve geliştirme programının iyi organize edilip edilmediğini, düzgün uygulanıp uygulanmadığını, eğitilenlerin öğrenme ve programdan memnuniyet derecelerini anlamaya yöneliktir.
- **Bütüncül Değerlendirme:** Eğitilenlerin, eğitim ve geliştirme programına katılmaları sonucunda ne ölçüde değişim geçirdiklerini belirlemeye yöneliktir. Diğer bir ifade ile eğitim amaçlarında yer alan bilgi, beceri, tutum davranış veya diğer sonuçları katılımcıların ne ölçüde edindiklerini araştırmaktır.

2.5. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirmede Kullanılan Yöntemler

Yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının uygulanmasında kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi önemli bir süreçtir. Kullanılacak yöntemin yapılacak yönetici geliştirme programının içeriğine ve amaçlarına uygun olması başarı için bir zorunluluktur. Yönetim becerileri diğer becerilerden daha karmaşık olması nedeniyle bunları geliştirmek daha güçtür.

Kuşkusuz bütün beceriler, üzerinde çalışılarak ve pratik uygulamalar yaparak kazanılabilir. Bu nedenle, yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik tüm çabaların yüksek oranda pratik içermesi gerekir. Bununla birlikte, gerekli kavramsal bilgi temelinden yoksun bir uygulamalı eğitimin verimsiz, değişik durumlara adapte olma ihtiyacını karşılamaktan uzak olacağı dikkate alınmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, yönetim becerilerinin yeterli biçimde geliştirilmesi, esas olarak, gerekli bilgilerin öğrenilmesi ve uygulamalı davranış eğitiminin her ikisiyle de ilintili olduğu görülür[67].

---

[66] NOE, a.g.e., s. 151-152.

[67] WHETTEN, David A, and CAMERON Kim S. **Developing Management Skills**, Harper-Collins College Publishers, New York, 1993, s. 12.

Bu nedenle, işletme içinde ya da dışında düzenlenen biçimsel eğitim programlarından başka, yöneticiler, üstlerin koçluk yapmaları, performansla ilgili geribildirimde bulunmaları, taklit edilebilecek modeller sunmaları, çeşitli örgütsel işlevlere ilişkin birinci elden deneyim paylaşımı, risk üstlenmeyi teşvik eden fırsatlar sunulması, çeşitli zorluk ve kriz durumları içeren deneyim edinme imkanlarının verilmesi gibi teknik ve stratejiler kullanılarak geliştirilir[68].

Otel işletmelerinde yönetici yetiştirme ve geliştirme programları nitelikleri itibariyle mutlaka işletme dışı programlarla uyumlaştırılması gerekmektedir. Diğer taraftan iş başında ve iş dışında yönetici geliştirme programları birbirini tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Şöyle ki; iş dışında yönetici geliştirme programlarının bir kaynak ve zaman israfı olmaması için katılımcıların, öğrendiklerinin işe yansıması ve aktarılması konusunda gereken önemi ve hassasiyeti göstermeleri gerekir.

2.5.1. İş Başında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

İş başında eğitim ve geliştirme yöntemi; yöneticinin işini yaparken işinden ve iş yerinden ayrılmadan eğitilmesi ve geliştirilmesidir. Bir açıdan iş başında eğitim ve geliştirme, işi bizzat yaparak, uygulayarak oluşan bir öğrenme yöntemi olarak görülmektedir. İş başında öğrenmede aynı işi yapan farklı kişiler yaptıkları işi nasıl öğrendiklerine bağlı olarak işin uygulanmasında farklılıklar olabileceği dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte iş başında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasında, beklenen yararların ve sakıncaların da önceden bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

İş başında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin yararları ve sakıncaları aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[69]:

İş başında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin yararları:

- İş başında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin maliyeti düşüktür. Çünkü eğitim araç ve gereçlerinin satın alınması, yol vb. giderler, iş zamanı kaybı gibi girerler olmaz ya da daha az olur.

[68] TRACEY, William R. **Designing Training and Development Systems**, Amacom Publication, New York, 1984, s. 4.
[69] ÖZÇELİK Oya, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Editör: Ramazan GEYLAN), Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 20. Eskişehir, 2000, s. 143.

- Öğrenilen bilgileri hemen uygulamaya aktarma imkanı vardır; yani eğitimin transferi hızlı olur. Öğrenilenleri işe uygulamada uyum sorunları fazla olmaz.
- İş akışında fazla aksama olmaz.

İş başında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin sakıncaları:

- İş başında gerçekleştirilen eğitim faaliyetinden sorumlu olan personelin eğitim ve öğretim becerileri beklenen düzeyde olmayabilir.
- İşletmedeki çalışma şartları ve yöntemleri demode olabilir. Bu durum yenilikleri izlemede olumsuzluklara sebebiyet verebilir.
- Öğrenme sırasında hatalı işler yapılması söz konusu olabilir.
- Çalışma ortamının yetersizliğinin strese neden olması aynı zamanda öğrenmeyi de zorlaştırabilir.
- İş başında eğitim ve geliştirme yöntemi çok sayıda iş görenin aynı anda eğitimine uygun bulunmamaktadır.
- Eğitilen katılımcıya yardım ve yol göstermede harcanan sürede eğitici durumundaki kişinin daha verimli işler yapmasına engel olunmuş olur.

İş başında yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemleri aşağıda belirtilen şekilde açıklayabiliriz[70].

- İş Başında Sistemli Gözetim Yoluyla Geliştirme,
- Koçluk Yöntemi
- Staj
- Rotasyon Yöntemi
- Özel Görevler Vererek Geliştirme ve Yetki Devri
- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitim
- Danışmandan Yararlanma

[70] ÖZÇELİK, a.g.e., s. 144.

2.5.1.1. İş Başında Sistemli Gözetim Yoluyla Geliştirme

Bu yöntem, işletmede çalışan tecrübeli bir personel ya da orta kademede görev yapan bir yönetici gözetiminde gerçekleştirilen bir eğitim ve aynı zamanda geçmişten günümüze yaygın olarak uygulanan yöntemlerden biridir. Bu sistemin esası, işletmede işe yeni başlayan ya da bölüm değiştiren bir çalışanın, bilgili ve tecrübeli bir çalışanın veya orta kademe yöneticinin yanına yetiştirilmek suretiyle görevlendirilmesidir. Bu sistemde, basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olması nedeniyle, deneyimsel yollarla bir işin kolay ve hızlı bir şekilde öğrenilmesi mümkün olur. Diğer taraftan yönetici olarak yetiştirilen kişilere rehberlik yapılması ve sonrasında öğrendiklerine ilişkin iş ve uygulamaların gözetimi ve denetimi yolu ile geliştirilmesi sağlanır. Bu sistemin uygulanması; gözetim ve rehberlik, talimat verme, yorum yapma, yapıcı olarak eleştirme, uyarma, öğüt verme, soru sorma ve önerilerde bulunma şeklinde yapılabilir.

İş başında sistemli gözetim yoluyla yönetici geliştirme yöntemi, işletmede çalışanların ast ile üst arasında biçimsel olmayan bir ilişkinin, anlayış ve saygının meydana gelmesini sağlar. Aynı zamanda üst tarafından yapılacak olumlu eleştiriler aday yöneticinin kendi eksik yönlerini görmesini sağlar. Diğer taraftan eğitilen kişi de bir takım yönetim görevini yapmak suretiyle, işleri yerinde görüp yaparak öğrenir ve öğrendiklerini hemen uygulama imkanı elde etmiş olur. Ayrıca bu yöntem işletme bakımında fazla harcama yapmayı gerektirmez.

Diğer yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemin de bazı sakıncaları vardır. Öncelikle ilk basamak amirin bilgi birikimi ve öğreticilik vasfı, sistemin başarılı olup olmamasında önemli bir etkendir. Keza eğitici konumundaki amir bilgili, tecrübeli, ama yetersiz bir eğitici olması durumunda; geliştirme etkinliklerine yeterince zaman ayırmayabilir; eğitilen kişi rehberinin iyi yönleri yanında kötü yönlerini de taklit edebilir. Ayrıca, katılımcı yöneticinin sorumluluktan kaçma, eleştirilmekten korkma, ilgisizlik ve kendine güvensizlik gibi zayıf yönleri olduğu takdirde sistemin başarılı olması mümkün olmaz.

2.5.1.2. Koçluk Yöntemi

İş başında yapılan eğitim ve geliştirme yöntemlerinden bir diğeri ise koçluk yöntemidir. Bu yöntem bir anlamda iş başında sistemli gözetim yöntemi uygulanması olarak görülmektedir. Koçluk yöntemi, yöneticilere kariyer ve gelişimleri ile ilgili konularda gerek bilimsel, gerekse uygulamaya dönük bir şekilde yönlendirmeler yapmaktır[71]. Daha çok astların yöneticilik potansiyelini geliştirmek için yakın üstlerinin yardım ve yönlendirmesi ile öğrenmelerini ve deneyim kazanmalarını elde etmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Diğer bir ifade ile bir yöneticinin astı konumundaki bir yönetici veya yönetici adayını işinde geliştirmek ve gelecekte daha üst pozisyonlara hazırlamak için günlük ve yakın gözetim ve rehberlik yapmasıdır.

Koçluk yöntemi, çalışanın başarı seviyesinin yönetici tarafından sistemli bir şekilde izlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesidir. Bu gözlemleme; özel görevler verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma şeklinde yapılabilir. Yönetici koçu, eğitilen bireyin eksikliklerini belirler ve gerekli bilgileri yönetici adayına söyleyerek önemli hususları belirtir. Bunu izleyen süreçte, eğitilenin işi yaparken öğrendiklerini ne derece uyguladığını gözlemler ve hatalarını düzeltir. Bu şekilde eğitilen yönetici de işini yaparken öğrenmiş olur.

Koçluk yönteminin başarılı olabilmesi bir ölçüde koçluk yapan yöneticinin ehliyetli olması, kişilerin iyi motive edilmesi, koç ile yönetici adayı arasında etkin bir iletişim ve geri beslemenin bulunması ve karşılıklı güven ortamının kurulmasına bağlıdır[72]. Bu güvenin sağlanamaması durumu sistemin en büyük dezavantajıdır. Bu bakımdan başarılı koçluk uygulamaları ancak açıklık kültürünün ve kendine güvenen ehliyetli yöneticilerin bulunduğu işletmelerde görülür. Bu nedenle, yönetici geliştirmeden sorumlu üst düzey yöneticilerin, yönetici koçluğunu geliştirmeyi teşvik etmeleri ve koçluğun nasıl yapılacağına dair bilgilendirmeler yapılmalıdır. İşletmenin üst düzey yöneticileri bu konuda birinci derecede sorumludur. Koçluk; bilgili, tecrübeli ve yetenekli yöneticiler tarafından yapıldığı takdirde üst seviyelerde başarılı sonuçlar elde edilen faydalı bir yönetici geliştirme yöntemi olarak kabul görülebilir.

---

[71] BALTAŞ, Acar, "**Yöneticilere Koçluk**", http://www.baltas-baltas.com/webmakaleler /k_2.htm, (30.12.2005)

[72] EZERLER, Demet Uyar, "**Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)**", http://www.peryon.org.tr /Icerik_detay.asp?ContentID=94, (31.12.2005)

2.5.1.3. Staj

Staj yöntemi, bir işletmede sorumluluk içeren bir görevin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla, bir yönetici ya da yönetici adayının belli bir süre, bir işte öğrenme amacıyla görevlendirilmesidir. Staj bir anlamda işin öğrenilmesi, işe uyumun sağlanması yönetsel becerilere ilişkin uygulamaların geçici bir süre ile yapılmasıdır. Bu yöntem hemen hemen tüm yönetici eğitimlerinde, özellikle de adaylık döneminde uygulanan bir yöntemdir.

Staj yönetiminin istenilen düzeyde verimli ve etkin olmasına olumsuz yönde etki eden bazı hususlar vardır. Örneğin; Staj yapılan otel işletmesinin yöneticileri stajyerin yetişmesi için gereken zamanı ayırmayabilir, yeteri kadar ilgi ve özen göstermeyebilirler. Ayrıca stajyere yaptırılan işler öğrenmeyi özendirici ve geliştirici nitelikte olmayan sıradan ve rutin işler olabilir. Bu durum programın amacına ulaşmasına engel olabilir. Bu bakımdan stajyer yöneticilerin iyi yetişmeleri için özellikle staj yerindeki birinci derecedeki yönetici amirlerce gereken özen gösterilmeli, öğrenmeyi kolaylaştırıcı görevler verilerek gerekli çalışma raporu hazırlama ve bunlarla ilgili sunuş yapma gibi yöntemlerle geri besleme sağlanmalıdır. Bununla birlikte stajyer, yöneticinin yaptığı çalışmaları iyi takip ederek kendisine rehberlik yapıldığının bilincinde olması gerekir.

2.5.1.4. Rotasyon Yöntemi

Bu yöntemi, otel işletmeciliği gibi bütün bölümlerin birbiriyle yakın ve olmazsa olmaz bir şekilde bağımlı halde çalışmak zorunda ve çok çeşitli görevler bulunan bir işletmede, bölümlerin kendi içinde değişik görevlerde iş görenin tecrübe kazanması için dönüşümlü olarak görevlendirilip çalışması demektir. Planlanmış bir temele göre, yöneticilerin veya yönetici adaylarının gelişimlerini kolaylaştırmak ve desteklemek için, örgütün farklı bölümlerindeki pozisyonlarda çalışarak deneyim kazanma imkanının verilmesidir. İşletmenin uzmanlık alanı ile ilgili her bölümünde onlara sorumluluk taşıyacakları bir yönetim görevi verilerek, örgüte bütüncül bakmaları, monotonluktan kurtulmaları ve böylece daha geniş görüşlü olmaları

sağlanmasıdır[73]. Diğer bir ifadeyle, iş rotasyonu, çalışanların çeşitli bölümlerde belli bir süre çalışarak deneyimlerini çeşitlendirmelerini ve genişletmelerini amaçlar.

Bu yöntemde rotasyona tabi tutulan yöneticinin, kurumun değişik birimlerinin görevleri ve çalışma yöntemleri hakkında bilgi edinmesi amaçlanabileceği gibi özel görevler vermek suretiyle bilgi, beceri ve tecrübelerinin artırılması ve böylelikle yöneticinin geliştirilmesi de düşünülebilir. İş rotasyonu genellikle aynı yönetim kademesinde bulunan görevler arasında gerçekleştirilir. Rotasyonu yönetiminde yöneticinin işle ilgili olarak olaylara daha geniş perspektiften bakabilme ve bakış açıları kazanması için görevlerini daha etkin yapabilmesi amaçlanır. Çünkü yöneticilerin değişik bölümlerde rotasyon usulü çalışmaları, onların olaylara bakış açılarını geliştirecektir.

Otel işletmesinde eğitim amacıyla özel olarak hazırlanmış görevler arasında rotasyon uygulanabildiği gibi, işletmede zaten var olan çeşitli görevler arasında da rotasyon uygulamasına gidilebilir. Eğitme katılanlar birkaç gününü, haftasını ve ayını işletmenin farklı kısımlarında çalışarak sürdürürler. Bunun nedeni, bazı çevresel ve bireysel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin önemli noktalarını rotasyon sırasında aday yöneticinin görmesini sağlamaktır. Neticede eğitime katılan aday yöneticinin, rotasyon sürecinde bulunduğu ilgili bölümlerin hepsinde belli bir bilgi ve deneyime kavuşmuş olmasıdır. Bu da katılımcı yöneticinin işletmeyi bir bütün olarak görebilmesi ve çeşitli birimlerin işleyişini tanımasını sağlar.

Bir başka rotasyon yöntemi olarak da, oteldeki üst düzey yöneticilerin yanına asistan (yardımcı) pozisyonunda görevlendirilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu şekilde yapılan görevlendirmelerde sorumluluk verilmeden yapılır ve yapılma nedeni de işletmenin işleyişine daha üst seviyeden bakabilme fırsatının verilmesidir. Katılımcı yönetici, yardımcılığını yaptığı yöneticilerin yükünü hafifletir, görevlendirileceği durumlarda onu temsilen toplantılara katılır, kendisine iletilen sorunlara çözümler bulmaya çalışır. Bu yöntemin, kişiye doğrudan sorumluluk verilmemesi nedeniyle, nasıl yönetileceğini öğrenmede yönetmeye çalışmanın iyi bir yöntem olmayacağı düşünülmekle birlikte, zaten sorumluluk verilmeyen yönetici

[73] ŞİMŞEK Ş., ÇELİK A., AKGEMCİ T., SOYSAL A., **Kariyer Yönetimi**, Can Yayınları, İstanbul, 2004, s. 163.

yardımcısı olduğu için ilgili sorunların doğru çözümünü de asıl yöneticinin desteği ile çözme durumunda olması bu süreçleri yaşaması da onun için önemli bir deneyim olarak görülebilir.

Katılımcı yöneticinin görevlendirildiği işte kendini geçici görerek işe ilgisiz kalması, o bölümdeki yöneticilerin rotasyonla gelen kişiye yeterli ilgi ve desteğin gösterilmemesi, uyum sorunlarına neden olabilmekle beraber, bu durum verimliliğin azalması ve huzursuzluğun çıkmasında etkili olabilir. Ayrıca katılımcı yöneticilerin kendilerinin seçilip bir ölçüde denendiklerini düşünerek olduğundan daha çok gelişme göstermiş gibi görünmelerine de neden olabilir. Bu nedenle organizasyonun bu gibi durumları titizlikle takip edip çözümler üretmesi gerekir. Aksi takdirde zaman ve kaynak israfının önüne geçilemez bir durum ortaya çıkar.

2.5.1.5. Özel Görevler Vererek Geliştirme ve Yetki Devri

Özel görevler vererek geliştirme ve yetki devri yönteminin esası; yöneticinin iş yapma istek ve becerisinin geliştirilmesidir. İşletmede öğretici ve geliştirici özelliği olan bazı özel görevler verilerek katılımcı yöneticinin iş yapma şekli gözlemlenir. Uygun görülen görevin farklı yöntem, yetenek ve becerilerin kullanılmasını gerektirir nitelikte olması önem taşır. Bir proje veya komitede görevlendirme de bu yöntemin bir türüdür. Belirlenmiş bir konuda rapor hazırlanması, belli bir konuda araştırma yapılması, belli bir projenin gerçekleşmesi gibi belirli bir görevle donatılmış bir grupta, grup üyelerinin ortaklaşa çalışmalarıdır.

Gerek özel görev verilerek yöneticilerin geliştirilmesinde, gerekse yetki devri yapılarak geliştirilmesi yöntemde, grupta görevli katılımcı yöneticiler; planlama, karar verme ve aynı zamanda uygulamaya ilişkin çeşitli deneyimler kazanarak bu konulardaki becerilerini geliştirebilirler. Önemli projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan gruplarda görev alan kişilerin yönetim süreçleri konusunda esaslı bir kavrayış ve konulara cesur bir yaklaşımla karar verme ve uygulamada önemli beceriler kazanacağı düşünülür. Çünkü bu nitelikler ise iyi bir yöneticide aranan nitelikler olarak görülmektedir.

Bu düşüncenin son dönemlerdeki ifadesi kişilerin gözlemlenebilir tutum ve davranışlarında yeterli değişimleri meydana getirme için, gerçek hayattaki karmaşık

ve zorlu problemleri çözmelerini sağlayarak kişilerin zihinsel ve duygusal açıdan gelişimini sağlamanın bir yolu olarak ifade edilmektedir. Yaparak öğrenme programlarının çoğunda kişiler, gerçek sorunlar karşısında birlikte ve birbirlerinin karşılıklı yardımı, önerileri ve eleştirileri ile öğrenirler. Yaparak öğrenme, bütün yönetici yetiştirme faaliyetlerinin dayandığı sorun temelli ve eylem odaklı olma ilkelerine uygun olarak görülmektedir.

Yaparak öğrenme, katılımcıların bir bütün olarak gelişmesini sağlar ve nasıl öğrenildiğinin ve ne öğrenildiğinin doğrudan farkında olunur. Bu yöntem, katılımcı yöneticilerin gerçek hayatta karşılaştıklarına benzer koşullar sağlamakta ve iş ortamında yöneticiler genellikle bir işi yapma sürecinde öğrenmektedir.

Ayrıca yaparak öğrenmede işletmeler arasında yönetici değişimi de gerçekleştirilmektedir. Yöneticiler geçici bir süre başka bir işletmede yeni bir ortamda, karşılaşacağı yeni sorunlarla baş edebilmeleri beklenmektedir. Böylece katılımcı yöneticinin kendi işletmesindeki iş arkadaşlarını ve üst yöneticilerini etkileme gibi endişelerden kurtularak uygulama ile ilgili yeni bilgi ve beceriler kazanmaya da iyi bir şekilde teşvik edilecekleri düşünülmektedir. Katılımcı yönetici başka işletmede kendisi ile aynı işi yapan başka yöneticilerle karşılaşıp onlarla tartışarak ve bilgi alışverişi yaparak deneyim ve farklı düşünce alış verişinde bulunma imkanına kavuşurlar.

Katılımcı yöneticiler globalleşen dünyada başarılı olabilmek için aşağıda belirtilen bazı rollerle ilgili becerilerini geliştirmek zorundadırlar[74]:

- Sistemli düşünme,
- Değişim anlayışına sahip olma,
- Yenilikçi anlayış,
- Hizmet odaklı olma,
- Çok yönlü eşgüdüm,
- Eğitici-mentor rolünde olma,
- Vizyon geliştirici olma,

[74] MARQUART, Michael J. "**Action Learning anda Leadership"** The Learning Organization, Vol, 7, Issue 2000, s. 1.

Yaparak öğrenme yöntemi esnek ve adapte olmaya uygun bir yöntem olması nedeniyle, her kültürel ortamda ve gerek yönetici gerek lider geliştirme programlarında etkin olarak uygulanabilmektedir. Çünkü bu yöntemde öğrenme süreci her bireyin kendi kişiliği ve deneyim durumuna göre belirlenir. Bu açıdan bakıldığında diğer yöntemlere göre daha az yapılandırılmış olduğu görülür. Bu da yöneticilere geçmişte yaşanan hiçbir sorunun aynısıyla tekrardan yaşanmamasını sağlar. Sonuç itibariyle yöneticilerin, çeşitli faktörler arasında bağlantılar kurma, çelişkili görünen verileri analiz etme, alışılmış cevaplar yerine yeni çözümler üretmeyi öğrenme boyutlarını geliştirmiş olur. Diğer bir ifade ile yöneticiler, yaparak öğrenme sürecinde sistematik düşünmeyi ve karmaşık ilişkisiz görünen örgütsel sorunları çözümünü ve yönetimini öğrenmiş olurlar.

Yalnız her ne kadar yaparak öğrenme yöntemi yönetici geliştirme aracı olarak ideal görünüyor olsa da, bazı önemli olumsuzlukları da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; yaparak öğrenmenin tek bir işletme ile sınırlı kalmasıdır. Bir diğeri ise yaparak öğrenme yönteminde genellikle hem katılımcılar hem de eğiticilerin aynı örgütlerden olmasının doğurduğu tek taraflılıktır.

Otel işletmeleri açısından yetki devri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle yönetici geliştirmenin önemli bir yolu olarak görülmektedir. Alt kademelerdeki yöneticilere gerçek sorumluluklar verilmedikçe daha üst pozisyonlara hazırlanacak birikimleri edinmeleri çok zordur. Birçok alt kademe yöneticisi politika ve strateji oluşturma gibi konular yerine tamamen günlük sorunlarla ilgilenmektedir.

2.5.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitim

Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olması itibariyle, beceriye ve uygulamaya dayalı bir çalışma sistemi söz konusudur. Bu nedenle işe yeni başlayan bir çalışanın işin asgari gereklerini hemen yerine getirmesini beklemek gerçekçi olmaz. Çalışanın hem nicelik, hem de nitelik bakımından saptanan standartlara belli ölçüde ulaşabilmesi, işe alışması ve işin ön gördüğü bir sürede eğitim döneminden geçmesi gerekir. Bu süre sonunda çalışanın beklenen düzeyde iş çıkarması gerekir. İşletmenin bu süreyi önceden belirlemesi ve eğitime katılan kişiye bildirmesi gerekir. Belirlenen süre sonunda katılımcının beklenen performansı gösteremediği zaman

işletmeden ayrılması istenebilir. Çünkü genel anlamda yöneticiler, kimsenin işletmenin önceden belirlenen standartların altında bir performansla çalışmasını sürdürmesini kabul etmez, bu durum diğer çalışanlara kötü örnek teşkil eder ve aynı zamanda diğer çalışanların performanslarının düşmesine neden olur.

Oryantasyon eğitiminin amacı, hangi kademede olursa olsun, çalışanın işletmeye uyumunu kolaylaştırmak ve mümkün olan en kısa süre içinde işletme kültürünü paylaşmasını sağlamaktır. Diğer bir ifade ile oryantasyon eğitimi işe uyum süresini kısaltıp, yeni başlayan yönetici adayların iş ortamındaki harmoniye dahil edilmesinin gerçekleşmesini sağlamasıdır.

Her işletmenin, ve hatta her departmanın kendine ait bir kültürü bulunmaktadır ve bu kültürü herkesin benimsemesi beklenir. Oryantasyon sadece iş bilgisinin öğrenilmesini değil, aynı zamanda çalışanların bu kültüre dahil edilmesini de amaçlar. Hangi işletmede olursa olsun, çalışanlar organizasyon kültürünü benimsemezlerse, bu uyumsuzluk kişiler arası en başta iletişim olmak üzere birçok soruna yol açabilir.

2.5.1.7. Danışmandan Yararlanma

İşletmelerin iç ve dış çevrelerindeki hızlı değişim beşeri ve teknik sorunların boyutlarını daha karmaşık hale getirmesinden dolayı, yöneticiler, bu sorunlarla baş edebilmek için alanında bilgili ve tecrübeli, yeterli donanıma sahip danışman ya da danışmanlarla çalışmak isterler[75]. Sorunların üstesinden gelinebilmesinde; öncelikle bu sorunları ve nedenlerini tespit ederek, bunların nedenlerini araştırarak yöneticilere çeşitli çözüm seçenekleri önerebilecek bir danışmana ihtiyaç bulunmaktadır[76].

Yönetici geliştirme konusunda bir yöntem olarak, günümüzde yönetici danışmanlığına daha çok ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Son yıllarda çok yaygınlaşan yönetici danışmanlarının işlevi, sadece mevcut sorunlar için çözümler önermek değil, aynı zamanda yöneticilere genel yönetim uygulama ve teknikleri konusunda, aynı zamanda yönetsel beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Profesyonel danışmanlar yalnızca, yöneticilerin başa çıkmakta zorlandığı sorunlarla uğraşmak için değil, problem çözme yöntemleri konusunda yöneticinin

[75]HANSEN L., LORRAINE S., TENNYSON W.W. (1975) **A Career Management Model For Counselor Involvement**, http://eric.ed.gov (23.06.1996). (Hansen, Tennyson, 1975: 12).
[76] EREN, Erol, 1984, s. 496.

eğitilmesi ve kendisini geliştirmesi konusunda da değerlendirilmektedir. Bu şekilde daha önce çeşitli geliştirme etkinlikleri ile belli bir düzeye gelmiş olan yönetici, danışmanın bilgi ve deneyimlerinden de yararlanarak kendisinin gelişimini sağlayabilir. Bu sayede yöneticinin, danışmanın kendisine sunduğu hazır çözümleri kullanmanın yanında, sorunların ne şekilde çözümlenebileceği konusunda da bilgi sahibi olur.

Yönetici danışmanından yararlanmak, liyakatli danışmanlar yardımı ile teori ve uygulamanın etkinlikle birlikte bir araya getirilmelidir. Danışman, sorunların teşhis ve çözümünde yöneticiye yol göstermelidir. Bunu verimli bir bicinde yapabilmesi için danışmanın zengin bir bilgi birikimi ile güçlü analiz ve sentez yeteneklerine sahip olmalıdır. Bunlara ilaveten, yönetim kuram ve uygulamalarını bilmek, insan ilişkilerinde yeterli deneyime ve ileri düzeyde ikna yeteneğine sahip olmak, yöneticiler yanında diğer çalışanlarla da iyi ilişkiler kurmak da başarılı bir danışman için gereklidir. Bu becerileri yaşama geçirebilen danışman, yöneticinin gelişmesinde etkin olabilir. Danışman bu hususları gerçekleştirirken her zaman hazır çözümler sunmak yerine sorunların nasıl çözüleceği konusunda öğretici ve yol gösterici olması gerekir.

2.5.2. İş Dışında Yönetici Geliştirme Yöntemleri

Otel işletmeleri açısından iş dışında yönetici geliştirme yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik, uygulama yönü az olan katılımcı yöneticileri işin başından uzaklaştırarak işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetlerinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerin yarar ve sakıncalarını aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[77].

Yararları:

- Alanında söz sahibi bir eğitimci tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.
- İş başında eğitime göre daha planlı ve sistemli yapılabilir.
- Daha çok sayıda kişi aynı anda yetiştirilebilir.

[77] ÖZÇELİK, a.g.e., s. 146-147.

- Eğitim için yapılan harcamalar daha kolay hesaplanabilir.
- Önceden planlanmış eğitim sürecinde, eğitilen kişi işin zor yanlarını daha ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- Eğitim sürecinde bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İş başında gerçekleştirilen eğitim daha çok uygulamada karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olduğundan, genel ilke ve yöntemlerin öğretiminde yetersiz olabilir. Bu bakımdan iş dışında eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.

Sakıncaları:

- İş dışında öğrenilenlerin pratiğe aktarımında uygulama ve uyum güçlükleri ile karşılaşılabilir.
- Eğitim sırasında eğitilenlerin işten uzaklaştırılması üretim kaybına neden olur.
- İş dışında yapılan yönetici geliştirme eğitimleri iş başında gerçekleştirilen eğitimden daha masraflı ve eğitimin organize edilmesi daha güç olmaktadır.

Geçmişte yönetici yetiştirme anlayışı usta-çırak ilişkisi içinde üst yöneticilerin astlarını yetiştirmeleri biçiminde gerçekleştirilirdi. Diğer bir ifade ile yönetici yetiştirmenin esası, tecrübe ve birikimdi. Buna bağlı olarak yöneticilik görevinin yanında astların eğitmelerini de üstlenen yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını astların yetiştirilmesine ayırırlardı. Günümüzde ise yönetici için iş planlaması ve zaman yönetimi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca sadece deneyime odaklanmak, bir ölçüde geleceği göz ardı etmek anlamına gelir ki, bu da geleceğin yöneticilerinin nasıl yetiştirileceği sorununu çözmez.

2.5.2.1. Anlatım Yöntemi

Anlatım yöntemi geleneksel bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem uygulamaya yönelik olmayıp, teorik bilgilerin sistemli ve düzenli bir şekilde aktarılmasıdır. Kısa bir süre içinde organizasyonu kolay ve düşük bir harcama ile çok sayıda katılımcı yöneticinin eğitilebileceği, geçmişten günümüze yapılagelen bir uygulamadır. Anlatım

yönteminde katılımcıların önceden hazırlık yapmaları gerekmez, öğretim için özel araç gereçlere pek ihtiyaç duyulmaz. Bilgi ihtiyacının açık bir şekilde ortaya konduğu, bilgi aktarımının amaçlandığı durumlarda gelişmiş teknoloji desteği ile konferans şeklinde yapılan anlatımdır.

Anlatım yönteminde eğiticilerin konularında yetişmiş birikimli kimseler olması gerekir. İletişimin çoğunlukla tek yönlü olması nedeniyle eğitilenlerin konuların işlenmesinde katılım düşük oranda olur. Diğer bir ifade ile katılımcılar genellikle dinleyici durumun olurlar. Bu nedenle katılımcı yöneticiler pasif konumda oldukları için dikkat dağınıklığı yaşamaları kaçınılmaz olur. Bu durum da verim düşüklüğüne neden olur. Sözlü anlatım işletmeye zaman kazandırıyor gibi görünüyor olsa da, emek-yoğun yöntem olması bakımından pahalı ve öğretici roldeki kişi uygulamanın içinden gelmeyen, çoğu kez kendini bu konuda yeterince yetiştirmediği için verilen eğitimin, aydın amatörlerin elinde olduğu söylenmektedir[78].

Sunumu gerçekleştirecek eğitimcilerin konusunda uzman kişiler olarak benimsenmeleriyle beraber, etkileyici ve iyi iletişim kurabilmeleri her zaman mümkün olmasa da bu katılımcılar tarafından en yaygın yöntem olarak düşünülmektedir. Bunun nedeni de, her kademedeki katılımcı yöneticilerin ufuklarını genişletip geliştirmek için kullanılan bilgi aktarma yönteminin işlevinden kaynaklıdır. Belirtilen anlatım yöntemlerinden en yaygın olanı konferans ve seminerlerdir.

Konferanslar dikkat ve muhakemeye hitap ettiğinden süreyi iyi ayarlamak gerekir. Her ne kadar bazı katılımcılar ve uzmanlar konferansı bir eğitim ve öğretim etkinliği olarak kabul etmeseler de, benzer ya da aynı meslek mensuplarının veyahut aynı alanda ilgilere sahip kişilerin katıldığı, sonuçta katılımcıların belli konularda bilgilerini güncellemeyi düşündükleri etkinlikler olarak görülmektedir.

Seminerler ise, belli konularda daha detaylı bilgi edinmeyi sağlar. Yönetici eğitimlerinde öncelikle tercih edilen bir yöntemdir. Seminerler genellikle tek bir konuda küçük gruplara yönelik olarak verilen ve yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

---

[78] PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayını, No: 258, Ankara, 1995, s. 131.

Anlatım yöntemlerinden bir tanesi de, "Çalıştay" olarak ifade edilmektedir. Çalıştay, kurumsal bilgilerin fiili yönetim uygulamaları ile birleştirilmesi düşüncesidir. Katılımcılar çalıştaylarda belli bir konu veya önceden belirlenmiş bir proje çerçevesinde bira araya gelerek belirlenen konuyla ilgili tespit edilen sorunların çözümü üzerinde sunumlar yapma ve ortak kararlar alma imkanı sağlar. Bu alınan kararların açık, anlaşılabilir, fayda ve sonuçlarının ölçülebilir olması önem taşır.

Anlatım yöntemlerinden bir diğeri ise; "Panel" olarak belirtilmektedir. Panel bir konunun farklı görüşlere sahip konusunda uzman kişilerin dinleyiciler ve katılımcılar önünde tartışmalarıdır.

Ayrıca, otel yöneticilerinin bilgi ve görüşlerinde derinlik ve ufuk kazandırmak için üniversitelerce düzenlenen akademik kurslara katılmak büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu kurslar katılımcı yöneticilerin mesleki bakış açılarını ve dünya görüşlerini geliştirmelerine ve önyargılardan kurtularak, yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

2.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem, işletmelerin çalışmaları sürecinde karşılaştıkları sorunları kapsayan olayları konusunda uzman eğitimcilerin katkısıyla, katılımcılarla birlikte incelemesi, değerlendirilmesi ve yorumlanarak, sorunlara çözüm bulunması ile ilgili grup çalışması olarak açıklanabilir.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, katılımcılara dağıtılan örnek olay metninin gerçek bir olayın içinde olduklarını hissetmelerini sağlayacak kadar iyi hazırlanmış olması gerekir. Bu yöntemde, işletme ile ilgili gerçek ya da hayali herhangi bir sorun yazılı bir metin halinde katılımcılara verilir. Katılımcılar tarafından sorun tartışılarak karar etki edecek etmenler gözden geçirilir, seçenekler değerlendirilir. Örnek olaydaki sorunu doğuran nedenler üzerinde düşünülmesi ve ilkelerin anlaşılması teşvik edilir. Katılanların her biri olası çözüm yolları önerir, önerileri grup önünde savunur, diğer katılımcılar da bunu tartışırlar[79]. Bu yöntemin özü dinleyerek öğrenme değil, tartışarak ve yaparak öğrenmedir. Katılımcılar aktif

[79] BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 221.

olarak rol oynamakta, eğitimci ise tartışmanın yöneticisi ve tartışmanın amacının dışına çıkmamasını ve gerekli çözümler bulunmasını sağlayan kişi durumundadır. Yöntemin başarısı ise; katılımcıların tartışmaları anlayıp özümsemeye ve yürütmeye yetecek düzeyde teorik bilgi birikimine sahip olması, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme kültürüne ve olgunluğuna sahip olması şeklinde izah edilebilir. Yöntemin verimli olması için açısından da eğitimcinin bilgi ve yetenek düzeyi büyük önem taşır. Eğitimci hiçbir zaman örnek olayı analiz ederek çözüm üretmez, yorum yapmaz, katılımcıları yorumlarından dolayı yargılamaz, sadece grup çalışmasının amacına yönelik sürdürülmesini, verilen bilgilerin dışına çıkılmaması ve katılımcıların önerilerinin analitik bir yaklaşımla yapmaları için katkı sağlar.

Örnek olay yöntemi aynı zamanda; katılımcıların, bir olay üzerinde isabetli karar verme, düşüncelerini yeterince ifade edebilme, başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme, yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerini geliştirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örnek olay yöntemi, katılımcıların sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi için en fazla tercih edilen yöntemlerden biri olarak kabul görmektedir.

2.5.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları yöntemi, katılımcı yöneticilerin gruplara ayrılarak ve her grubun bir işletme yönetimi oluşturduğu varsayılmaktadır. Amaçlanan eğitim çerçevesinde her gruba bir takım bilgiler verilerek, bu bilgileri kullanarak farazi olarak işletmeyi yönetmesi, gerekli kararları alması istenmektedir. Alınan kararlar çeşitli biçimlerde, değerlendirilerek sonuçlar hakkında gruplara geribildirimde bulunulmasıdır. Bu süreç defaten tekrarlanır ve sonuçlar tartışılır. Grupların bir biriyle karşılaştırılması nedeniyle aralarında rekabet de söz konusu olmaktadır.

Bu yöntem, ciddi ve başarılı bir geliştirme yöntemi olarak görülmektedir. Diğer yöntemlere göre bu yöntemi üstün duruma getiren neden, eğitime katılanların gerçekle

karşı karşıya olmadıklarından gerçek durumların baskısı altında kalmadan karar almaları ve bunun da kararların isabet derecesini etkilemesidir[80].

İşletme oyunları yönteminde şartların yapay olarak oluşturulmasının asıl nedeni, amaç belirlenme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama ve karar verme yeteneklerini geliştirme gibi konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı olduğu düşüncesinin kabul görmesidir[81]. Bu yöntem, yöneticilerin eğitim ve geliştirilmesinde kullanılan pahalı bir yöntemdir.

2.5.2.4. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yönteminin özü, eğitime katılan kişilerin gerçeğe benzeyen bir senaryoyu oynamaları şeklinde olmaktadır. Eğitime katılanların bir grubu, kendilerine verilen yöneticilikle ilgili bir senaryoyu canlandırır ve daha sonra eğitilenlerin diğer grubu, rol oynayan grup üyelerinin karar, tutum ve davranışlarını değerlendirir. Eğitim yöneticisi de en sonunda olayın önemli noktalarını, değerlendirme sonuçlarını özetler.

Katılımcı yöneticilerin rol oynamalarının akabinde yapılan tartışmalar rol oynamadan beklenen amaca göre şekil alır. Beklenti belli tekniklerin öğretilmesi ve bu tekniklerin kullanılış biçimlerine odaklanılmasıdır. İstenen, grup üyelerinin insanları daha iyi anlama becerilerini geliştirmek ve rol alanlarını tanıma fırsatı bulmaktır. Bu yöntem öğrenmeyi heyecanlı hale getirir, ilgiyi çoğaltır ve öğrenilen şeyleri kolay unutulmayacak biçimde öğretir ve sorunları kolay çözme yeteneğini geliştirir, aynı zamanda konuşma alışkanlığını ve becerisini önemli ölçüde artırır. Diğer bir ifadeyle bu yöntem, katılımcı yöneticilerin kendi psikolojik durumlarını daha iyi değerlendirmelerine ve başkalarının davranışlarının altında yatan nedenleri anlamalarına yardımcı olur.

Bu yöntemin verimli olması için seçilen rol konularının gerçek hayatta karşılaştırılabilecek konulardan olması ve eğitilenler tarafından ilgi çekici olmalıdır. Yöntemin sakıncası ise, öğrenmenin verilen rollerle sınırlı kalabilmesi, katılımcı yöneticilerde bıkkınlık yaratması veya rol oynamanın ciddiye alınmaması gibi durumlar olarak görülmektedir.

---

[80] BİNGÖL, a.g.e., s. 222.
[81] ÖZÇELİK, a.g.e., s. 148.

2.5.2.5. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi, kişinin kendisi ve başkaları hakkında gerçeği olduğu gibi görebilmesi ve başkalarının duygularını anlayabilmesidir. Genellikle üst düzey yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesinde kullanılan duyarlılık eğitimi; T gruplarını kullanarak kişiler arası davranışları anlama becerisini geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniği olarak tanımlanmaktadır[82].

Bu eğitim anlayışı; işletme yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmede yardımcı olan bir eğitim ve geliştirme anlayışıdır. Diğer taraftan bu eğitim anlayışı, yöneticilerin başkalarının duygularını ve tepkilerini anlamalarına yardımcı olur, kişiler arası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde yöneticilerin becerilerini artırmalarını sağlar. Bu olumlu yanlarına ilaveten; bireyler arasında iletişim kurma becerilerini arıttırarak, işletme organizasyonunda daha olumlu ortamın oluşmasını katkı sağlar.

Duyarlılık eğitiminin en belirgin uygulaması T grubu uygulamalarıdır. T grubu, işletme organizasyonunda yer alan üyelerden 8-12 kişiden oluşan grupların işletme dışında başlarında bir önder bulunmaksızın, biçimsel olmayan bir tarzda bir araya gelmesi ile meydana gelir. Grubu oluşturan bireyler arasında var olan statü fakları mümkün olduğunca ortadan kaldırılmaya çalışılır, önceden tespit edilmiş bir gündem de bulunmaz. Bu noktada grubun eğiticisi grubu yönlendirecek bir rol içinde bulunmaz, sadece rehberlik eder ve katılımcıların düşüncelerini ve fikirlerini her hangi bir etki altında kalmadan ifade edip açıklayabilecekleri bir ortam oluşturur. Burada önemli olan husus grubun başındaki eğiticinin duyarlık eğitimi konusunda yetişmiş bir eğitmen-lider olmasıdır. Diğer bir ifade ile eğiticinin biçimsel bir lider olmayıp sadece gruba pedagojik yönden yardımcı olmasıdır[83].

Duyarlılık eğitimi katılımcı yöneticilere ilk başlarda sıkıcı gelebilir, ama zaman içinde grubu oluşturan katılımcı üyelerin birbirlerini tanıyıp anladıkça, daha

---

[82] PEKER, a.g.e., s. 139.

[83] SEVİNÇ, Bilal, "**Örgütsel ve Yönetsel Gelişme; Başarı İçin İki Yöntem: Duyarlık Eğitimi ve Transaksiyonel Analiz**" Türk İdare Dergisi, Sayı: 43, 1995, s. 135.

olumlu, daha açık ve karşılıklı diyalog kurmak suretiyle birbirlerinden talep ve beklentilerini öğrenmek ve aynı zamanda kendilerini daha iyi tanımak amacıyla, başkaları üzerindeki etkilerini daha iyi analiz ederek, yüz yüze nasıl daha sağlıklı ilişki kurulabileceklerini öğrenme fırsatı bulurlar. Neticede duyarlık eğitimi sonucunda katılımcı yöneticilerin diğer insanların nesil tepki göstereceğini doğru algılayabilmeleri, bireyler arasındaki ilişkileri doğru analiz edebilmesi ve davranışları içinde bulunulan durumun şartlarını dikkat alarak değerlendirebilmeyi öğrenmiş olurlar.

2.5.2.6. Bekleyen Sorunlar Veya Evrak Sepeti Yöntemi

Otel işletmesinde çalışanların, yaptıkları işlerle ilgili sorunlara çözüm bulma yeteneklerini geliştirmek için kullanılan bir eğitim ve geliştirme yöntemidir. Bu yöntem, gelen evrak ya da masa başı yöntemi olarak da isimlendirilmektedir[84].

Bekleyen sorunlar veya evrak sepeti yöntemi, içinde işletmenin değişik sorunlarına ilişkin verileri, yapılacak işleri ve çözülecek sorunları içeren evrakların bulunduğu bir takım belgeler katılımcı yöneticilere evrak sepeti içinde verilir. Katılımcıların performanslarının birbirleriyle karşılaştırılmasında kolaylık sağlamak amacıyla bu sepetlerdeki evraklar benzer veri ve sorunları kapsayacak bir şekilde düzenlenir. Söz konusu verilerin değerlendirilip kararlar alma konumundaki katılımcılar, yalnız kendi bilgi ve becerilerini kullanmak durumundadırlar, kesinlikle hiçbir kimseye danışılmasına müsaade edilmez. Söz konusu evrakta bulunan bilgilerin dışına da çıkılmaz. Evrak sepetinde günlük yazışmalar, dilekçeler, raporlar ve karar vermeyi gerektiren değişik öneriler de bulunabilir. Katılımcı yöneticilerin tek başına yapacakları işleri; alt kademeye havale etme, önemli yazıların hazırlanması veya sekretere yazdırılması gibi işler bitirildikten sonra grup önünde nasıl hareket ettiğini, vardığı sonuçları ve aldığı kararları gerekçeleriyle birlikte açıklar. Daha sonra kararlar ve sonuçlar grup önünde tartışılır. En sonunda eğitici işe karışarak neler yapılması gerektiğini açıklar.

Bekleyen sorunlar veya evrak sepeti yönteminde, eğitilecek katılımcı yöneticilerin farazi bir işletmede varsayımsal olarak işten ayrılan yöneticilerden

[84] ÖZÇELİK, a.g.e., s. 150.

boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. Böylece katılımcı yöneticiler, bir yöneticinin rutin bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler ve bu yolla gerçek bir yönetici davranışıyla sorunları ele alıp çözüm üretmeye çalışırlar.

Bu yöntemin, katılımcı yöneticiler açısından en önemli faydası; işletmede oluşabilecek bir takım sorunların çözümünde, analiz ve sentez yapma ve düşünceleri yazılı olarak ifade edebilme becerilerinin geliştirilmesidir. Yöntemin eleştirilen yönü ise; hazırlık aşamasının zor olması ve beşeri ilişkiler yönünün zayıf olmasıdır.

2.5.2.7. Özel Okuma Parçaları Yöntemi

Özel okuma parçaları yöntemi, daha çok işletmelerde alt kademe yöneticilerin bilgilerinin artırılmasında ve davranışlarının beklenilen düzeylere ulaşmasında kullanılan bir yöntemdir. Beş yıldızlı büyük ölçekli otel işletmeleri çalışanlarının ve özellikle yönetici adaylarının kendilerini geliştirmeleri için işletme yönetimi ve bölümleri ile ilgili konularda kitapların bulunduğu bir bölüm (okuma salonu veya kütüphane vb.) oluştururlar. Bu şekilde yöneticilerin ve yönetici adaylarının bilgilerini artırmaları ve yönetim uygulamalarına ilişkin en son gelişmeleri öğrenmeleri ve yakından takip ederek faydalanmaları için bu bölüme yönlendirilirler.

İşletme yönetimi, yönetici geliştirme politikaları gereğince, danışmanların ve eğitimcilerin önerileri doğrultusunda seçilmiş makale ve kitapların okunmasını da isteyebilir. Bazı işletmeler bu bağlamda hızlı okuma ve anlama seminerleri düzenleme yoluna gitmek suretiyle yönetsel etkinliklerin artırılması hedeflemektedir. Çünkü otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler olması nedeniyle yoğun bir iş akışının olması, hizmetin istenildiğinde sunulması, stoklanamaması ve bu bağlamda çalışanların yoğun işleri nedeniyle gelişmeleri takip edemeyen yöneticilerin bilgilerini canlı tutabilmeleri bakımından yararlı ve düşük maliyetli bir yöntem olarak görülmektedir. Günümüz gelişmiş iletişim teknolojilerinden internet yardımıyla zaman ve mekân zorluğu çekmeden çok daha kolay gerçekleştirilebilmektedir.

2.5.2.8. Grup Tartışması

Grup tartışması; hem katılımcı yöneticilerin bilgilerini artırmak, hem de olaylara daha geniş bir perspektiften bakma ve değerlendirme becerilerini artırmak maksadıyla 8-12 kişiden oluşan bir grubun, bir grup yöneticisinin başkanlığında yönetsel konuların veya sorunların tartışılmasıdır. Grubun kesin bir grup kararı vermesi veya tartışılan konular için kesin olarak bir sonuca varma zorunluluğu bulunmamaktadır. Gruptan beklenen, grubu oluşturan katılımcıların farklı bakış açılarıyla sorunların tartışılması, nedenlerinin tespiti ve çözüm önerilerinin ortaya konmasıdır. Bu şekilde her grup üyesinin diğer katılımcıların konulara yaklaşımından, bilgi ve deneyimlerinden istifade etmesi sağlanmış olur. Bu yöntemde başarının sağlanabilmesi için grubu oluşturan katılımcı yöneticilerin konuların tartışılması sürecinde aktif olarak katılımının sağlanması gerekir.

Grup tartışması yönteminde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da; tartışmaların konudan uzaklaşarak amacından sapmaması için, tartışılacak konuların ve bununla ilintili sorunların sınırlarının açıkça ortaya konması yerinde olacaktır. Bu hususta grup yöneticisi tartışmaya katılmadan, sadece konulardan sapma durumunda gerekli özeni göstererek konuya dönülmesini sağlar ve grup toplantısı sonrasında varılan sonuçları özetler.

Bu yöntemde, grup üyeleri arasında bilgi alışverişi ve deneyimler paylaşıldığı ölçüde öğrenme daha kalıcı bir şekilde gerçekleşmiş olur. Çünkü katılımcılar konuları analiz ederken, konulara farklı bakış açılarında bakma becerileri kazanmış olurlar, kavramları daha iyi anlama, başkalarının düşüncelerine değer verme ve saygı duyma, sorunları demokratik bir ortamda etkili bir şekilde tartışabilme becerileri kazanarak özgüven kazanırlar.

Bu yöntemin başarılı ve beklenen sonuçları verebilmesi için çok iyi bir ön hazırlık yapılmasının yanında, tartışılacak konulara son derece hakim ve yetenekli bir grup yöneticisinin olması gerektiği dikkate alınmalıdır.

2.5.2.9. Eğitim Oturumları, Öğrenme Oturumları

İşletmeler düzenleyecekleri eğitim programlarının verimliliğini artırmak ve öğrenilenlerin de pekiştirilmesini sağlamak için grup çalışması şeklinde bazı

uygulamalar gerçekleştirirler. Bu çalışmalar uygulamada “eğitim oturumları” ve “öğretim oturumları” olmak üzere iki şekilde görülmektedir.

Eğitim oturumları; aynı eğitim etkinliğine katılan ve aynı konular üzerinde eğitim gören birden fazla katılımcının, eğitim deneyimlerini paylaşmak ya da yeni eğitim ihtiyaçlarını konuşmak için bir araya gelmeleri şeklinde gerçekleştirilir.

Öğrenme oturumları ise; kişisel öğrenme farklılıklarının konuşulup tartışıldığı grup toplantılarıdır. Bu oturumlar, bir eğitim faaliyetine başlamadan önce veya sonra yapılabilir. Eğitim öncesinde yapılan öğrenme oturumlarında, yapılacak eğitime ilişkin amaç ve beklentiler ve öğrenme stratejileri görüşülüp tartışılır. Eğitim sonrası yapılan oturumlarda ise; gerçekleşmiş olan eğitimin sonuçları tartışılır. Sonuçta her katılımcı diğer katılımcıların bakış açılarını görme ve aynı zamanda kendi öğrenme strateji ve yöntemlerini geliştirme imkanı bulmuş olur.

2.5.2.10. Simülasyon Yöntemi

Bu yöntem, insan ilişkilerinin yoğun olduğu işletmelerin yanı sıra, araştırma, problem çözme, personel seçme, pazarlama faaliyetleri gibi konularda eğitim amaçlı olarak da kullanılmaktadır. Katılımcı yöneticiler için, gerçek yaşama uygun olarak düzenlenmiş birçok karar olama çalışmalarına karşı karşıya bırakılır. Katılımcının kararlarını yakından izleme ve değerlendirme imkanı vardır. Bu sayede eğitilen katılımcılara yeterli ölçülerde geribildirim verilerek grup çalışması şeklinde yapılır.

Günümüzde bilişim teknolojisindeki çok hızlı gelişmeler, en kolayından en karmaşığına kadar, her sistem, model, ekipman, süreç ya da problem çözme için çok üst düzeyde geliştirilmiş gerçekçi simülasyon ve modeller üretmek mümkün olmaktadır.

Özellikle yönetici ve liderlik becerilerini geliştirmek, teknik performansı iyileştirmek ve karar alma yeteneğini geliştirmek için simülasyon yöntemi kullanılmaktadır. Simülasyon yöntemi, katılımcı yöneticilere, normalden uzun zaman alacak deneyim kazanımını ve beceri geliştirmeyi da kısa bir sürede sağlayabilir, eğitimin gerçeğe çok benzer bir ortamda yapılmasının eğitimin transferini kolaylaştırmak ve her türlü eğitim için kullanılabilmesi gibi fayda ve avantajlar sağlayabilir. Ancak çok pahalı bir yöntem olması da bir dezavantaj olarak

görülmektedir. Bu olumsuzluğuna rağmen, konferanslarda ve iş dışı yetiştirme, geliştirme programlarında ve katılımcıların bir araya getirilemediği durumlarda başarı ile uygulanmaktadır.

2.6. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanımı

Günümüzde en hızlı değişen iki kavram, bilgi ve değişimdir. Bilhassa özel sektörde yöneticilerin gelişen, değişen ve farklılaşan bilgileri edinmeleri, çoklu beceriler kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Geleneksel eğitimin bu düzeyde yeterli olmadığı için, özellikle yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmek için yeterince zaman ayıramamaları dikkate alındığında, teknolojik gelişmeleri dikkatle takip etmek gerekmektedir.

Otel işletmeleri yoğun teknoloji kullanmayı gerektirdiği için, yöneticilerin de teknolojik gelişmeleri hem içerik, hem de uygulama olarak etkileştirmeleri gerekir. Bu ancak bilgisayar tabanlı eğitimle mümkün görülmektedir. Görsel ve işitsel eğitim teknikleri ile bilgisayar teknolojisini birleştiren eğitim yöntemleri, "multimedya eğitim" olarak isimlendirilmektedir. Bu eğitim günümüzde bilgisayar temelli eğitim, özellikle internet yoluyla yapılan eğitim etkinlikleridir. İnternet temelli eğitim bilgisayar ağları kullanılarak yapılan eğitimdir. İnternet herkesin erişimine açıktır, intranette ise yalnızca o işletmenin üyeleri erişim imkanına sahip bulunmaktadır. Aralarındaki tek fark budur, yoksa her iki sistemde de kullanılan teknoloji aynıdır. Öğrenilmesi istenen bilgiler bilgisayara yüklenir ve bilgisayar ağına girilerek bu bilgilere ulaşılabilir. İnternet ağları yoluyla yöneticiler dünyadaki ya da belli bir bölgedeki diğer yönetici ve eğitimcilerle iletişim kurabilirler. Birbirlerine mesaj, bilgi ve belge ulaştırabilirler. İlgilendikleri konulardaki haber gruplarına veya tartışma odalarına girebilir, bunlarla interaktif olarak etkileşimde bulunabilirler. Bu teknoloji birçok yeniliklere açık, hızla gelişen ve yaygınlaşan bir özellik göstermektedir. İnternet temelli eğitimin yararları aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[85].

- Çalışanların eğitimi nerede ve ne zaman içinde olacağı konusundaki zaman ve mekân sınırlamalarını ortadan kaldırır. Eğitim materyalleri,

[85] NOE, a.g.e., s. 223-231.

personelin iş takvimine bağlı olmaksızın günde 24 saat kullanıma hazırdır. Katılımcılar ihtiyaç duydukları bilgilere istedikleri zaman her an erişim imkanına kavuşurlar.

- Hem zamandan, hem de harcamalardan tasarruf sağlar. Bu hem personelin kendi zaman programlarına göre ders alma imkanının derslere katılımı artırması; hem de ulaşım, eğitim yeri temini ve dizaynı ile konaklama gibi konularda yapılabilecek tasarruflarla olur.
- Eğitimin yönetimi kolaydır. Eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testler, sonuçlar) elektronik olarak yapılır.
- Katılımcıların performansını gözlemleme imkanı sağlar ve eğitime erişim kontrol edilebilir. Eğitim sürecine daha yakın bir izleme sağlanır. Eğitilenlere, öğrenme performansları konusunda, anında geribildirim sağlanarak motivasyonları artırılabilir, kişiye gereken rehberlik sağlanabilir.
- Katılımcıya eğitim alma yer ve zamanı konusunda tercih hakkı tanır, başka kaynaklara bağlanmasına imkan verir; eğitilenin diğer eğitilenlerle ve eğiticilerle bilgi paylaşmasını, iletişime geçmesini veya veri tabanına bilgi yükleyebilmesi imkanı vardır.
- Katılımcıların kontrolü, çeşitli kaynaklara bağlanabilmesi, öğrenme sürecine aktif olarak katılmaları ve bilgi paylaşması hem öğrenmeyi, hem de eğitimin transferini kolaylaştırır.
- Web temelli eğitim birden fazla kişinin aynı eğitim materyaline aynı anda ulaşmasına da imkan sağlar.
- Eğitim programını güncellemede kolaylık sağlar. Eğiticiler, düşük maliyetle hemen değişiklik yapabilirler, bu değişikliklerin sonucu hemen alınabilir. Program içeriğini değiştirme ve bu değişiklikleri yayma kolaylığı, internet temelli eğitimin CD gibi diğer multimedya araçlarına karşı üstünlüğüdür.
- Eğitimi katılımcıya özelleştirme-bireyselleştirme imkanı bulunmaktadır. Ayrıca birey, öğrenme hızını kendisi belirleyebilir. Kişi, istediği yerleri tekrar tekrar gözden geçirebilir, istemediği konuları dikkate almayabilir.

Görüldüğü üzere bilgisayar tabanlı eğitim mikroişlemci içeren bütün öğrenme sistemlerini ve buna bağlı bütün etkinlikleri kapsamaktadır. Bu nedenle çok sayıda kişi aynı zaman dilimi içinde eğitilebilme imkanı vardır. Bilgisayar sistemi ile zor ve karmaşık sorunların yenden düzenlenmesi, istenilen hız ve sıklıkta sunuş yapma ve katılımcıların geçmişteki performansına göre öğrenim materyallerinin düzenlenmesi mümkün olmaktadır. Eğitilen kişiler ilerleme gösterdikçe programın hızı ve güçlük derecesini de isteğe bağlı olarak belirleyebilir ve aynı zamanda öğrenme performansına ilişkin düzenli olarak kayıtların tutulması sağlanabilir.

Bilgisayar ve internet temelli eğitimlerin faydalarının yanında bazı dezavantajlarının olabileceği unutulmamalıdır. Bunları şu şekilde açıklanabilir[86];

- İnternetten öğrenilen bilgilerin uygulamaya aktarılmasında sorunlar yaşanabilir.
- Eğitimcinin kişiliğinin etkisi, sosyal etkileşim, onaylanma, denetlenme, arkadaşlık, paylaşım, somut olarak öğrendiğini anlama, tartışma ve göz teması gibi insani unsurlardan yoksun olması.
- Kendi kendine öğrenme durumunda kişinin bilgisayarla baş başa kalması, ekran başında kalınan sürenin uzaması stresi artırmasına neden olmaktadır.

Diğer bir dezavantaj ise; yöneticiliğin iletişimi büyük ölçüde sözlüdür ve bilgisayarın devreye girmesiyle yönetici düzeyinde fazla bir şeyi değiştirmemiştir. Kişisel bilgisayarın sunduğu en büyük tehdit, yöneticilerin onu gereğinden fazla ciddiye almaları ve ofislerinde oturup dijital görüntülere bakarak yöneticilik yapabileceklerini düşünmelerdir[87].

Otel işletmeleri açısından bakıldığında yönetici geliştirme programlarının başarılı olabilmesi için genel olarak uyulması gereken ilkelerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu hususları aşağıda belirtilen şekilde açıklanabilir[88]:

---

[86] TORUM, Oya, "**Yönetici Geliştirme ve Eğitimlerinde "e-learning" Platformu**" Dünya Gazetesi, 28 Mart 2003, s. 13.

[87] MINTZBERG, Henry, **Yöneticinin İşi-İnançlar ve Olgular**, (Çev. Meral TÜZEL), Harvard Business Review, March-April 1990, s. 39.

[88] BUMİN, Birol, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 82, Ankara, 1974, s. 93-94.

- İşletmede görev yapan her kademedeki yöneticilerin başarı standartlarının neler olduğunu net olarak ortaya koymak, işletmenin amaçlarına her yöneticinin katkı ve bağlılığını sağlamak.
- İşletmenin geliştirme planlarına hem gerçekçi, hem de ölçülebilen katkı sağlayacak şekilde bir iş geliştirme planı üzerinde her yönetici ile anlaşmaya varmak. Bunun için;
    - Yöneticilere çalışmalarında serbestlik ve inisiyatif alanı sağlamak için esnek bir örgüt yapısı oluşturmalıdır.
    - Yöneticilere özdenetim imkanı sağlanmalı, doğru ve çabuk karar almayı sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.
    - Takın ruhu geliştirilmelidir.
- Yeteneği olanlara, başarılı olanlara ilerleme imkanı sağlanmalıdır.
- Her yöneticinin, zayıf olan yönlerini yenmeyi ve kuvvetli yönlerini daha da geliştirmesini sağlamak için yönetici eğitim planları geliştirilmelidir.
- Etkili seçim, ücret ve ilerleme planları yoluyla yöneticiler daha güçlü biçimde teşvik edilmelidir.

Ayrıca, yönetici geliştirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için eğitim temelli çeşitli yönetici geliştirme faaliyetlerine ek olarak, aşağıda belirtilen hususların da dikkate alınması büyük önem taşımaktadır[89].

- Personel alımında ve kaliteli personeli işletmede tutma konusunda kapsamlı bir strateji oluşturulmalıdır.
- İşyeri sağlığına gereken önem verilmelidir.
- Yöneticilerin mesleki gururları ve yaptıkları katkılar onore edilmelidir. Etkin bir ödüllendirme sistemi kurulmasına önem verilmelidir.
- Bir öğrenme kültürü geliştirilmelidir.
- İnsan faktörünün yönetiminde dünyadaki çağdaş gelişmeler izlenmeli ve benimsenmelidir.

[89] HOLMES, J. ve Diğ., **Streamlining the Human Resources Management Regime: A Study of Changing Roles and Responsibilities**, (Report of the Auditor General of Canada), 2000, s. 23.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDER YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI VE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın öncelikli amacı, otel işletmelerinde değişik kademelerinde çalışan yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmaları ve uygulamaların dikkate alarak, ülkemizde faaliyet gösteren otel yöneticilerinin en iyi şekilde yetiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlayacak yöntemi belirlemek ve uygulamaya geçirilmesine katkı sağlamaktır.

Otelde çalışan tüm personelin geliştirilmesi önemli ve gerekli olmakla birlikte; yöneticilerin geliştirilmesi özel bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler işletme faaliyetlerini planlama ve uygulama gibi önemli görevleri vardır. Bu nedenle yöneticilerin geliştirilmesi işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir.

Otel işletmeleri iyi yetişmiş, gerekli bilgi ve becerilere sahip yöneticilere çok ihtiyaç duymaları nedeniyle, yönetici yetiştirme ve geliştirme stratejilerine gün geçtikçe daha bilinçli bir şekilde ilgi duymaktadır. Otel işletmeleri her zaman büyüyen ve artan görevlerle, karmaşık süreçlerle karşı karşıya geldiklerinde, rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikli insan kaynakları ve değişik alanlardaki uzmanların yetersizliği sorunuyla karşılaşırlar ve bunların bölümlerin değişik kısımları ile uyumlu bir biçimde bütünleşmeleri sorunu ile uğraşmak zorunda kalırlar. Bu durum; yönetici yetiştirme ve geliştirme çalışmalarında uygulanan yol ve yöntemlerde, süreçlerde, bilgi ve becerilerde devam edip giden değişimlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Yönetici geliştirmenin yararları her kesimce kabul görmektedir. Çünkü eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların işlerini nitel ve nicel bakımdan daha üst düzeyde yapabilirler. Daha kısa sürede daha yüksek standartlarda performansın yakalanması

motivasyonu da artırır. İş ilişkilerinin kalitesi aynı zamanda artar. Böylece yöneticiler günlük işlere daha az zaman ayırıp planlama gibi geleceğe ilişkin faaliyetlere daha çok zaman ayırabilirler. Bu sayede, otel çalışanlarından en yüksek verimlilik elde edilerek, hizmet kalitesini ve buna bağlı olarak işletmenin karlılığını maksimum düzeye çıkarılması sağlanacaktır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın kapsamı Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesinde yönetici düzeyinde görev yapan çalışanları kapsamaktadır.

Otel yöneticilerinin tamamı ile yüz yüze görüşme mümkün olmadığı için ile elde edilen veriler Survey Monkey programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket formunun cevaplandırılması, yöneticinin ankette yer alan soruları algılama sekline bağlı olmaktadır. Yöneticilerin kendi düşüncelerini ve işlevlerini ya da çalıştıkları kurumu daha olumlu göstermek amacıyla bilerek, gerçek dışı cevap vermiş olmaları ihtimal dâhilinde olabileceğidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılarak, literatür incelemesinden elde edilen ikincil veriler analiz edilmiştir. Çalışmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan olarak Ankara ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı'nca turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Ankara merkezi ve ilçelerinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı'nca turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerindeki görev yapan şef, müdür yardımcısı, bölüm müdürleri ve genel müdür konumundaki yöneticileri kapsamaktadır.

Bu anlamda bölgede 25 adet beş yıldızlı otel işletmesi belirlenmiştir. Anket uygulamasına bu otellerin tamamı dâhil edilmiştir. Farklı kademelerdeki 250 üst düzey yöneticiye ulaşılmaya çalışılmış olup, bunun sonucunda 160 adet geçerli sayılabilecek nitelikte anket değerlendirmeye dahil edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olup, örneklem seçilmemiştir.

3.3.2. Verilerin Toplanması, Kullanılan Ölçekler ve Analizi

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup elde edilen veriler Survey Monkey programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında Peker'in kamu yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemek için kullandığı anket (PEKER, 1994, s. 116) ile Avcı'nın Türk kamu yönetiminde yönetici geliştirme programları (AVCI, 2004, s. 388) araştırmasında kullandığı anket soru listelerinden ve benzer araştırma ve çalışmalardan faydalanılarak ve geliştirilerek hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS Statistics Version 22 paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcı yöneticiler anketleri gönüllü olarak dolduracakları varsayılmıştır. Ankette belirtilen görüşler katılımcı yöneticilerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır. Seçilen örneklem evreni tam olarak temsil etmektedir. Veri toplama aracı araştırmanın amacına hizmet edebilecek niteliktedir.

Demografik bilgiler ile Lider Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Lider Yöneticilerin Geliştirilmesine ilişkin ifadeler frekans analizi ile sayı ve yüzde oranları belirtilerek yorumlanmış ve sunulmuştur.

Nominal değişkenlerin grupları arasındaki ilişkiler incelenirken Ki-Kare analizi uygulanmıştır. 2x2 tablolarda gözelerdeki beklenen değerlerin yeterli hacme sahip olmaması durumlarında Fisher's Exact Test kullanılmış olup RxC tablolarda ise Monte Carlo Simülasyonu yardımıyla Pearson Ki-Kare analizi uygulanmıştır.

Beklenen değerin %20 si 5 den küçük olduğu için Monte Carlo Simülasyonu yardımı ile ki kare analizi yapılmıştır.

Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p<0,05$ olması durumunda anlamlı bir ilişkinin olduğu, $p>0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

3.4. İlgili Araştırmalar

Yapılan literatür taramasında, otel işletmelerinde lider yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak doğrudan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, liderlik konusunun farklı şekillerde ele alınarak incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar aşağıda görülmektedir.

3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aylin AKTAŞ'ın (2006) yapmış olduğu "Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi" konulu doktora çalışmasında farklı kültürlere sahip Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin karşılaştırılmalı analizi yapılarak sonuçları üzerinde değerlendirmelerde bulunmuştur[90].

S. BAŞKONAK'ın (2006) yapmış olduğu "Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama" konulu yüksek lisans çalışmasında; otel yöneticileri açısından evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirliği düzeylerinin belirlenmesi üzerinde durulmuştur[91].

B. BİLDİK'in (2009) yapmış olduğu "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkla olan ilişkileri" konulu yüksek lisans çalışmasında liderlik tarlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri dikkate alınmıştır[92].

Oğuz DİKER'in (2014) yılında yapmış olduğu "Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi" konulu doktora çalışmasında, turizm endüstrisindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur[93].

Yasemin TEKİN'in (2007) "Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyete Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma"

---

[90]AKTAŞ, Aylin (2006) **"Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi"** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

[91]BAŞKONAK, S., (2006), **Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

[92]BİLDİK, B., (2009) **Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

[93]Oğuz DİKER, (2014) **Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi**, Doktora Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

konulu yüksek lisans çalışmasında, otel yöneticilerin vizyoner olarak ne algıladıkları ve ne ölçüde vizyoner lider davranışları sergiledikleri konusu araştırılmıştır[94].

E. ÖZSOY'un (2010), "Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye' deki Sivil Toplum Kuruluşların da Bir Araştırma" konulu yüksek lisans çalışmasında, sivil toplum kuruluşlarındaki yöneticilerin liderlik davranışları ile cinsiyet ilişkisi araştırılmıştır[95].

Erkan TAŞKIRAN'ın (2005) yılında "Otel işletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi ve (2010) yılında ''Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma'' konulu doktora çalışmalarında liderlik yönelimleri ve liderlik tarzlarının sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin ne gibi rolü olduğu konusu üzerinde çalışmalar yapmıştır[96].

B. TANER, S. ÇETİN'in (2005) yılında "Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma" konulu makalede, konaklama işletmeleri yöneticileri üzerinde, başarılı lider yönetici tipolojisi araştırmasını yapmıştır[97].

Dilaver TENGİLİMOĞLU (2005) yılında ''Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması'' ile kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranış özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak bir çalışma yapmıştır[98].

Muharrem TUNA, Issam GHAZZAWİ, Ayşen TUNA, ve Ozan ÇATIR'ın (2011) yılında yapmış oldukları ''Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry'' konulu bir araştırma ile

---

[94]Yasemin TEKİN, (2007) "**Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyete Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

[95]ÖZSOY, E. (2010), **Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye' deki Sivil Toplum Kuruluşların da Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

[96]TAŞKIRAN, Erkan (2010). ''**Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma**'', Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

[97]TANER, B., ÇETİN, S., (2005) "**Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma**", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:2, Sayı:4, Ekim- Kasım- Aralık

[98]TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), ''**Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**'', Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:4, No: 14.

ilgili makalede, Türkiye'deki konaklama işletmeleri organizasyonlarında değişim liderliği araştırılmıştır[99].

3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

ANTONAKİS, John ve HOUS, Robert J. (2014), ''Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational- Transactional Leadership Theory'', The Leadership Quarterly, C:25, s. 746-771.

Karen, Anne CARLETON, (2005) yılında ABD. Virjinya Poiteknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesinde yapmış olduğu doktora çalışmasında, stratejik liderlerin liderlik üzerine görüş ve düşünceleri konusunda araştırmalar yapmıştır[100].

Bill LUTON, (2010*)* yılında ABD. Capella Üniversitesinde yapmış olduğu doktora çalışmasında dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık: UNC sistemi işletme fakültesi bölüm başkanları üzerine bir çalışma yapmıştır[101].

Mario BUBLE, (2012) yılında büyük firmalarda örgütsel kültür ve liderlik sitilinin karşılıklı bağımlılığı konusunda araştırmalar yapmıştır[102].

Amy E., COLBERT,; Judge, TİMOTHY A.; Choi, Daejeon and Wang, Gang, (2012) yılında yönetici kişiliğinin gözlemci değerlendirmelerini kullanarak liderlik özellik teorisini değerlendirmek ve grup başarısına olan katkılarında ki rolü üzerine araştırmaları gerçekleştirmişlerdir[103].

Stale EINARSE,;, Schanke AASLAND ve Anders SKOGSTAD, (2011) yılında liderlik sitilleri üzerine araştırmalar yaparak tespitlerini ortaya koymuşlardır[104].

---

[99]TUNA, Muharrem; GHAZZAWİ, Issam, TUNA, Ayşen ve ÇATIR, Ozan (2011), **''Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry**'', SAM Advanced Management Journal, C: 76, No: 3, s. 10-25.

[100] CARLETON, Karen, Anne (2005), *''***The Lamplighter: Strategic Leaders" Views on Leadership***''* Virjinya Poiteknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Virjinya, ABD.

[101]LUTON, Bill (2010*), ''***Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs***'',* Capella Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Capella, ABD.

[102]BUBLE, Mario (2012) ''**Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms**'', Management, C: 17, No: 2, s. 85-97.

[103] COLBERT, Amy E.,; Judge, TİMOTHY A.; Choi, Daejeon and Wang, Gang, (2012), ''**Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success**'' The Leadership Quarterly, C: 23, 2012, s. 671.

[104] EINARSE, Stale; AASLAND, Schanke ve SKOGSTAD, Anders (2011), ''**Leadership Styles**'', Academy of General Dentitry Journal, C: 56, No: 4, s.176-177.

FAIRHOLM Matthew, (2014) yılında liderlik ve örgütsel strateji konusunda araştırmalar yapmışladır[105].

HINTERHUBER, H.H., FRİEDRİCH, S.A., (2002) yılında stratejik liderliğin teknoloji boyutlu üretim ekonomistlerinde liderlik yaklaşımı konulu araştırma gerçekleştirmiştir[106].

Raquel LOPEZ, (2014) yılında liderlik ve yönetim arasındaki ilişkilerin boyutlarını araştırmıştır[107].

John C. MAXWEL, (2008) yılında karizmatik liderlik üzerine araştırmalar yapmıştır[108].

Emanuel OGBONNA, ve Harris, Lloyd C. (2000) yılında, İngiltere'deki şirketlerde liderlik tarzlarının, örgütsel yapıların, kültür ve performans üzerindeki etkilerini araştırmış ve sonuçlarını ortaya koymuştur[109].

Maria POPA, Brinduşa (2012) yılında örgütsel kültür ve liderliğin örgütlerde oluşturduğu güç kaynakları üzerine çalışmalar yapmıştır[110].

Sheldene SIMOLA, K.; Julian BARLING, ve TURNER, Nick (2010) yılında dönüşümcü liderlik ve liderin moral oryantasyonu uygulamalarının adaletli ve etik değerlere bağlı olarak gerçekleştirilmesi konusunda çalışmalar yapmıştır[111].

Robert STERNBERG, J.; James KAUFMAN, C. ve Jean PRETZ, E. (2013) yılında yaratıcı liderliğe ilişkin bir model yaklaşımı üzerine çalışmalar yapmıştır[112].

---

[105] FAIRHOLM Matthew, (2014) **Leadership and Organizational Strategy**, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, s. 14.

[106] HINTERHUBER, H.H., FRİEDRİCH, S.A., (2002) "**The Technology Dimension of Strategic Leadership The Leadership Challenge For Production Economists**", International Journal Of Production Economics, No.77, s. 191-203.

[107] LOPEZ Raquel, (2014), **The Relationship between Leadership and Management**: Instructional Approaches and its Connections to Organizational Growth Journal of Business Studies Quarterly, s. 6.

[108] MAXWEL, John C. (2008), ''**Charismatic Leadership**'', Leadership Excellence, C: 25, No: 11, s. 13.

[109] OGBONNA, Emanuel ve Harris, Lloyd C. (2000), ''**Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**'', International Journal of Human Resource Management, C: 11, No: 4, s. 766-788.

[110] POPA, Maria, Brinduşa (2012), ''**Organizational Culture and Leadership- Power Sources in Organizations**'', The 7th International Scientific Conference Defense Resource Management in the 21st Century, November, Brasov.

[111] SIMOLA, Sheldene K.; BARLING, Julian ve Turner, Nick (2010), ''**Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care'**', The Leadership Quarterly, C: 21, s. 179-188.

[112] STERNBERG, Robert J.; KAUFMAN, James C. ve PRETZ, Jean E. (2013), ''**A Propulsion Model of Creative Leadership**'', The Leadership Quarterly, C: 14, s. 455-473.

J.M. STRANGE, M.D. MUMFORD, (2002) yılında, karizmatik ve ideolojik liderlikte vizyonun geçmiş kökenine yönelik çalışmalar yapmıştır[113].

Rowena M. YEATS, (2012) yılında, işletmelerde gelişim kararlılığında liderliğin etkinliği, konusunda çalışmalar yapmıştır[114].

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1**. "**Etkin yöneticilik tutum, davranış ve becerileri bireylerce öğrenilebilir".

H2. "Yönetici yetiştirme ve geliştirme programları otel yöneticilerinin yöneticilik becerilerini olumlu yönde geliştirir".

H3. "Yöneticilerin demografik özelliklerindeki farklılıklar yöneticilik becerilerinin gerekliliğini algılama ve kazanılma düzeylerinde farklılık doğurur".

H4. "Otel yöneticilerinin uygulanan eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri, demografik özelliklere ve mesleki deneyime göre farklılık arz eder".

[113]STRANGE, J.M., MUMFORD, M.D., (2002) "**The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership**" , The Leadership Quarterly, Vol.13, Issue 4, s. 343-377.

[114] YEATS, Rowena M. (2012), ''**Development Stability and Leadership Effectiveness**'', The Leadership Quarterly, C: 23, s. 281-291.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Tablo: 3- 1

Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

		n	%
Cinsiyetiniz	**Erkek**	94	58,44
	Kadın	66	41,56
	Toplam	160	100
Yaş Grubunuz	**20-30**	44	27,27
	31-40	87	54,55
	41-50	23	14,29
	51 ve üzeri	6	3,9
	Toplam	160	100
Medeni Durumunuz	**Evli**	71	44,16
	Bekar	89	55,84
	Toplam	160	100
Eğitim Durumunuz	**Lise**	12	7,79
	Ön Lisans	29	18,18
	Lisans	96	59,74
	Yüksek Lisans	21	12,99
	Doktora	2	1,3
	Toplam	160	100
Mesleki Deneyiminiz	**1-5**	37	23,38
	6-10	42	25,97
	11-15	39	24,68
	16-20	25	15,58
	21 ve üzeri	17	10,39
	Toplam	160	100

Çalışmaya katılanların %58,44'ü erkek ve %41,56'sı kadınlardan oluşmaktadır. Yaş grupları incelendiğinde %54,55 oranıyla 31-40 yaş arasında en fazla katılım gösterildiği görülmüştür. Çalışmaya katılanların %55,84'ü bekar ve %44,16'sı evlidir. Lisans mezunu olanların oranı %59,74 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Mesleki deneyim açısından gruplarda oranlar birbirine yakın olmakla birlikte çalışmaya katılanların %25,97'si 6-10 yıl arasındaki mesleki deneyimi ile çoğunluğu oluşturmuştur.

Tablo: 3-2

Kurumun Bünyesinde veya Dışında Katılınılan Eğitim Etkinlikleri

Şimdiye kadar kendinizi geliştirmek amacıyla kurumunuz bünyesinde veya dışında hangi eğitim etkinliklerine katıldınız?	**n**	**%**
Kurum içinde, görev esnasında kısa seminerler	141	88,13
Konferans	77	48,13
Panel	31	19,38
Kurum dışında seminerler	77	48,13
İş rotasyon	37	23,13
Özel görevli bir komite ile çalışma	25	15,63
Üst gözetiminde çalışma	21	13,13
Diğer	6	3,75

Şimdiye kadar kendini geliştirmek amacıyla kurumun bünyesinde veya dışında katılınan eğitim etkinlikleri incelendiğinde %88,13'ü kurum içinde, görev esnasında kısa seminerlere, %48,13 oranında ise konferansa katıldığını belirtmiştir.

Lider Yöneticilerin Yetiştirilmesi

Tablo: 3-3

İşletmenizde Eğitim ve Geliştirmesine Yönelik Verilen İfadelere Katılım Düzeyi

	Tamamen katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Biraz katılıyorum		Hiç katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.Eğitim ve geliştirme programlarında sadece konferans gibi düz anlatım yöntemi uygulanmaktadır.	12	7,79	64	40,26	27	16,88	33	20,78	23	14,29	160	100,00
2.Yönetici eğitim ve geliştirme programlarında çok sayıda kurum içi ve kurum dışı eğitici etkinliklere katıldık.	29	18,18	60	37,66	27	16,88	33	20,78	10	6,49	160	100,00
3.Programlar, ihtiyaç duyduğum ve ilgilendiğim konuları içermektedir.	33	20,78	58	36,36	42	25,97	15	9,09	12	7,79	160	100,00
4.Hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum.	23	14,29	73	45,45	35	22,08	21	12,99	8	5,19	160	100,00
5.Kurumumuzun eğitim sistemi, iş hayatı ile ilişkilendirilmiştir.	31	19,48	79	49,35	27	16,88	12	7,79	10	6,49	160	100,00
6.Eğitimin ve gelişimin terfi konusunda doğrudan etkisi olduğundan katılım için gerekli motivasyon sağlanmakta, katılım ciddi olmaktadır.	27	16,88	56	35,06	42	25,97	23	14,29	12	7,79	160	100,00
7.Kurumca verilen kurs, seminer, konferans vb. eğitim ve geliştirme etkinliklerinde eğitimciler konularında uzman kişilerdir.	48	29,87	75	46,75	25	15,58	8	5,19	4	2,60	160	100,00
8.Eğitim programlarında hangi konuların yer alacağına bizim de görüşlerimiz alınarak karar verilmektedir.	17	10,39	56	35,06	31	19,48	31	19,48	25	15,58	160	100,00
9.Eğitim etkinliklerindeki başarı durumumuz yapılan sınavlar, yaptığımız inceleme araştırma gibi çalışmalar ve hakkımızda üstlerimizce yazılan raporlar dikkate alınarak çok boyutlu olarak değerlendirilir.	15	9,09	64	40,26	42	25,97	29	18,18	10	6,49	160	100,00
10.Eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özelliktedir.	21	12,99	77	48,05	39	24,68	15	9,09	8	5,19	160	100,00
11.Eğitim programları sonunda uygulanan testler sadece bilgiyi değil, kavrama, uygulama, analiz ve sentez yetenek ve becerilerini de yetkinlikle ölçmektedir.	23	14,29	71	44,16	33	20,78	23	14,29	10	6,49	160	100,00

Çalışmaya katılanların %40,26'sı "Eğitim ve geliştirme programlarında sadece konferans gibi düz anlatım yöntemi uygulanmaktadır" ifadesine katılmıştır.

Çalışmaya katılanların %37,66'sı "Yönetici eğitim ve geliştirme programlarında çok sayıda kurum içi ve kurum dışı eğitici etkinliklere katıldık" ifadesine katıldığını beyan etmiştir.

Çalışmaya katılanların %36,36'sı "Programlar, ihtiyaç duyduğum ve ilgilendiğim konuları içermektedir" ifadesi ile aynı görüştedir.

Çalışmaya katılanların %45,45'i "Hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum" ifadesi ile aynı fikirdedir.

Çalışmaya katılanların %49,35'i "Kurumumuzun eğitim sistemi, iş hayatı ile ilişkilendirilmiştir" ifadesi katıldığını beyan etmiştir.

Çalışmaya katılanların %35,06'sı "Eğitimin ve gelişimin terfi konusunda doğrudan etkisi olduğundan katılım için gerekli motivasyon sağlanmakta, katılım ciddi olmaktadır" düşüncesindedir.

Çalışmaya katılanların %46,75'i "Kurumca verilen kurs, seminer, konferans vb. eğitim ve geliştirme etkinliklerinde eğitimciler konularında uzman kişilerdir" ifadesine katıldığı görüşündedir.

Çalışmaya katılanların %35,06'sı "Eğitim programlarında hangi konuların yer alacağına bizim de görüşlerimiz alınarak karar verilmektedir" ifadesine katılma düşündeşindedir.

Çalışmaya katılanların %40,26'sı "Eğitim etkinliklerindeki başarı durumumuz yapılan sınavlar, yaptığımız inceleme araştırma gibi çalışmalar ve hakkımızda üstlerimizce yazılan raporlar dikkate alınarak çok boyutlu olarak değerlendirilir" ifadesine katılma düşüncesindedir.

Çalışmaya katılanların %48,05'i "Eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özelliktedir" görüşüne katılmaktadır.

Çalışmaya katılanların %44,16'sı "Eğitim programları sonunda uygulanan testler sadece bilgiyi değil, kavrama, uygulama, analiz ve sentez yetenek ve becerilerini de yetkinlikle ölçmektedir" olduğu kanaatindedir.

Lider Yöneticilerin Geliştirilmesi

Tablo: 3-4

İşletmenizde Müdür Seviyesindeki Yöneticilerinizin Belirlenmesi

	1.En önemli		2.Önemli		3.Önemsiz		4.En önemsiz		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kuruluş içinde yapılacak bir sınavla	17	17,02	27	27,66	27	27,66	27	27,66	98	100,00
Kuruluş içinde terfi yoluyla	69	55,00	50	40,00	2	1,67	4	3,33	125	100,00
Kuruluş dışından transfer yoluyla	10	9,26	39	35,19	48	42,59	15	12,96	112	100,00
Diğer (belirtiniz)	4	22,22	4	22,22	6	33,33	4	22,22	19	100,00

İşletmedeki müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş içinde terfi yoluyla belirlenmesi %55 oranında en önemli görülmüştür. Kuruluş dışından transfer yoluyla belirlenmesi %42,59 oranı ile önemsiz görülmüştür. Kuruluş içinde yapılacak bir sınavla belirlenmesi ise %27,66 oranı ile en önemsiz şeklinde sonuçlanmıştır.

Tablo: 3-5

Yönetici Geliştirme Fikrinin Doğmasında Önem Sıralaması

	Çok önemli		Önemli		Önemli değil		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Adayların talebi	52	46,30	52	46,30	8	7,41	112	100,00
İnsan kaynakları bölümünün önerisi	46	36,67	66	53,33	12	10,00	125	100,00
Genel müdürün önerisi	44	36,21	66	55,17	10	8,62	121	100,00
Yönetim kurulunun önerisi	44	35,00	58	46,67	23	18,33	125	100,00

Yönetici geliştirme fikrinin doğmasında adayların talebi %46,30 oranında çok önemli görülmüştür. Genel müdürün önerisi %55,17 oranı ile, İnsan kaynakları bölümünün önerisi %53,33 oranı ile ve Yönetim kurulunun önerisi ise %46,67 oranı ile önemli olarak nitelendirilmiştir.

Tablo: 3-6

Yönetici Seçiminizi Etkileyen Faktörlerin Önem Sıralaması

	Çok önemli		Önemli		Önemli Değil		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Eğitim düzeyi	60	48,33	60	48,33	4	3,33	125	100,00
İş deneyimi	100	78,69	25	19,67	2	1,64	127	100,00
İşinde ilerleme arzusu	96	76,67	25	20,00	4	3,33	125	100,00
İşinde başarılı olma arzusu	102	83,05	17	13,56	4	3,39	123	100,00
Yönetsel yetenek	94	73,77	29	22,95	4	3,28	127	100,00
Kişilik özellikleri	85	68,33	37	30,00	2	1,67	125	100,00

Yönetici seçimini etkileyen faktörler incelendiğinde İşinde başarılı olma arzusu %83,05 oranı ile, İş deneyimi %78,69 oranı ile, İşinde ilerleme arzusu %76,67 oranı ile, Yönetsel yetenek %73,77 oranı ile, Kişilik özellikleri %68,33 oranı ile ve Eğitim düzeyi %48,33 oranı ile çok önemli olarak yorumlanabilir.

Tablo: 3-7

Halen Uygulanan Yönetici Geliştirme Programı İhtiyacının Belirlenmesindeki Faktörlerin Önem Sıralaması

	Çok Önemli		Önemli		Önemli Değil		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
İnsan kaynakları bölümünün rolü	48	37,10	71	54,84	10	8,06	129	100,00
Üst yöneticilerin rolü	81	65,00	44	35,00	0	0,00	125	100,00
Kuruluş dışında bir uzmanın rolü	12	10,71	60	51,79	44	37,50	116	100,00

Halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesindeki faktörler incelendiğinde Üst yöneticilerin rolü %65,00 oranı ile çok önemli görülmüştür. İnsan kaynakları bölümünün rolünün %54,84 oranı ile ve Kuruluş

dışında bir uzmanın rolünün ise %51,79 oranı ile önemli olduğunun bilgisi elde edilmiştir.

Tablo: 3 –8

Yönetici Geliştirme Programının, Uygulama Kararının Verilmesindeki Faktörlerin Önem Sıralaması

	Çok Önemli		Önemli		Önemli Değil		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmenin gelecek kaygısı	44	35,59	66	54,24	12	10,17	123	100,00
İşletmenin liderliği	56	45,00	66	53,33	2	1,67	125	100,00
İşletme yönetiminde yeni anlayışlar	73	56,45	48	37,10	8	6,45	129	100,00
Kariyer haritaları sonuçları	39	34,55	64	56,36	10	9,09	114	100,00

Yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesindeki faktörler incelendiğinde İşletme yönetiminde yeni anlayışlar %56,45 oranı ile çok önemli olduğunun sonucuna varılmıştır. Kariyer haritaları sonuçları %56,36 oranı ile önemli şeklinde nitelendirilmiştir, İşletmenin gelecek kaygısı %54,24 oranı ile ve İşletmenin liderliği ise %53,33 oranı ile önemli görülmüştür.

Tablo: 3-9

Uygulanan Yönetici Geliştirme Programının Amaçlarının Önem Sıralaması

	1.En önemli		2.Önemli		3.Önemsiz		4.En önemsiz		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmek	29	38,89	21	27,78	12	16,67	12	16,67	75	100,00
Yöneticileri çalışma alanlarındaki yeni gelişmelerden haberdar etmek	19	23,68	27	34,21	15	18,42	19	23,68	79	100,00
Kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmak	29	32,56	37	41,86	19	20,93	4	4,65	89	100,00
Kendi kendini geliştirme ve kariyer ilgisi yaratarak yöneticinin işindeki hoşnutluğunu arttırmak	25	24,49	25	24,49	27	26,53	25	24,49	102	100,00

Uygulanan yönetici geliştirme programının amaçları incelendiğinde Görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmek %38,89 oranı ile en önemli görülmüştür. Yöneticileri çalışma alanlarındaki yeni gelişmelerden haberdar etmek %34,21 oranı ile ve Kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmak %41,86 oranı ile önemli olarak nitelendirilmiştir. Kendi kendini geliştirme ve kariyer ilgisi yaratarak yöneticinin işindeki hoşnutluğunu arttırmak ise %26,53 oranı ile de önemsiz olduğunun sonucu gözlemlenmiştir.

Tablo: 3-10

Yönetici Geliştirme Faaliyetine Katılacak Yöneticilerin Belirlenmesindeki Faktörlerin Önem Sıralaması

	1.En önemli		2.Önemli		3.Orta		4.Önemsiz		5.En önemsiz		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İstekli olan tüm yöneticiler programa alındı	37	40,00	29	31,11	17	17,78	10	11,11	0	0,00	94	100,00
Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alındı	12	14,29	27	30,95	25	28,57	15	16,67	8	9,52	87	100,00
Bir sınav sonrası belirli bir başarı düzeyine göre alındı	15	15,22	33	34,78	19	19,57	17	17,39	12	13,04	96	100,00
Kariyer havuzundaki tüm adaylar alındı	12	13,04	15	15,22	17	17,39	29	30,43	23	23,91	96	100,00
Diğer	6	25,00	2	8,33	6	25,00	4	16,67	6	25,00	25	100,00

Yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesindeki faktörler incelendiğinde İstekli olan tüm yöneticilerin programa alınması %40,00 oranı ile en önemli görülmüştür. Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticilerin alınması %30,95 oranı ile ve Bir sınav sonrası belirli bir başarı düzeyine göre alınması %34,78 oranı ile önemli olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Kariyer havuzundaki tüm adayların alınması ise %30,43 oranı ile önemsiz olarak betimlenmiştir.

Tablo: 3-11

Yönetici Geliştirme Faaliyetinin Sağlanmasına Yönelik Önem Sıralaması

	1.En önemli		2.Önemli		3.Orta		4.Önemsiz		5.En önemsiz		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kuruluş yöneticileri için özel olarak hazırlanmasıyla	33	42,11	19	23,68	10	13,16	15	18,42	2	2,63	79	100,00
Tek bir paket programından yararlanılmasıyla	12	17,65	15	20,59	19	26,47	17	23,53	8	11,76	71	100,00
Üniversitelerin çalışmalarından yararlanılmasıyla	10	13,51	12	16,22	35	45,95	8	10,81	10	13,51	77	100,00
Ayrı ayrı programların işletmenin ihtiyaçlarını içeren kısımlarından faydalanılmasıyla	37	35,29	33	31,37	17	15,69	17	15,69	2	1,96	106	100,00
Diğer	0	0,00	4	18,18	4	18,18	4	18,18	10	45,45	23	100,00

Yönetici geliştirme faaliyetinin sağlanması konusundaki faktörler incelendiğinde Kuruluş yöneticileri için özel olarak hazırlanmasıyla sağlandığı %42,11 oranı ile ve Ayrı ayrı programların işletmenin ihtiyaçlarını içeren kısımlarından faydalanılmasıyla sağlandığı %35,29 oranı ile en önemli olarak dikkat çekmektedir. Tek bir paket programından yararlanılmasıyla sağlandığı %26,47 oranı ile ve Üniversitelerin çalışmalarından yararlanılmasıyla sağlandığı %45,95 oranı ile orta düzeyde önemli görülmüştür.

Tablo: 3-12

Geliştirme Programının İzlenmesine Yönelik Önem Sıralaması

	1.En önemli		2.Önemli		3.Önemsiz		4.En önemsiz		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticilerin bireysel ilerlemesinin, belirli sürelerle ölçülmesi ve buna uygun ayarlamalar yapılmasıyla	48	53,49	31	34,88	8	9,30	2	2,33	89	100,00
Uygulanan programın belli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesiyle	37	38,30	46	46,81	10	10,64	4	4,26	98	100,00
Herhangi bir takip olmadan uygulanan programın sonucunun beklenmesiyle	2	2,33	21	23,26	35	39,53	31	34,88	89	100,00
Diğer	4	20,00	0	0,00	8	40,00	8	40,00	21	100,00

Geliştirme programının izlenmesi konusundaki faktörler incelendiğinde Yöneticilerin bireysel ilerlemesinin, belirli sürelerle ölçülmesi ve buna uygun ayarlamalar yapılmasıyla izlendiği %53,49 oranı ile en önemli olarak fark edilmektedir. Uygulanan programın belli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesiyle izlendiği %46,81 oranı ile önemli görülmüştür. Herhangi bir takip olmadan uygulanan programın sonucunun beklenmesiyle izlendiği ise %39,53 oranı ile önemsiz olduğunun sonucuna varılabilir.

Tablo: 3-13

Geliştirme Programı Sonrası Yöneticilerle İlgili Gözlemlerin Önem Sıralaması

	1.En önemli		2.Önemli		3.Orta		4.Önemsiz		5.En önemsiz		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı yükseldi	60	67,44	19	20,93	8	9,30	2	2,33	0	0,00	89	100,00
Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı değişmedi	4	5,56	12	16,67	12	16,67	27	36,11	19	25,00	75	100,00
Programa katılan yöneticilerin astları veya üstleri veya aynı pozisyon yöneticiler arasında sorunlar gözlendi	2	2,50	21	25,00	37	45,00	15	17,50	8	10,00	83	100,00
Geliştirme programı sonrasında yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu gözlendi	29	29,79	39	40,43	21	21,28	6	6,38	2	2,13	98	100,00
Diğer	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	42,86	8	57,14	15	100,00

Geliştirme programı sonrası yöneticilerle ilgili gözlemler incelendiğinde Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı yükselmesi %67,44 oranı ile en önemli olduğunun sonucuna varılmıştır. Geliştirme programı sonrasında yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu gözlenmesi %40,43 oranı ile önemli olarak vurgulanmıştır. Programa katılan yöneticilerin astları veya üstleri veya aynı pozisyon yöneticiler arasında sorunların gözlenmesi %45,00 oranı ile orta düzeyde önemli, Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısının değişmemesi %36,11 oranı ile önemsiz şeklinde meydana gelmiştir.

Tablo: 3-14

Geliştirme Programı Sonrasında Yöneticilerin İhtiyaçlara Cevap Vermesine İlişkin Önem Sıralaması

	1		2		3		4		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Evet tamamıyla	48	53,49	10	11,63	15	16,28	17	18,60	89	100,0
Hayır hiçbir şekilde	4	5,56	10	13,89	23	30,56	37	50,00	75	100,0
Belli bir süre ihtiyaçlar giderildi, kısa bir süre sonra yöneticilerin etkinliği azaldı	25	30,00	27	32,50	23	27,50	8	10,00	83	100,0
Mevcut ihtiyaçlar giderildi ancak yeni ihtiyaçlara cevap verilmedi	10	13,89	29	38,89	19	25,00	17	22,22	75	100,0

Geliştirme programı sonrasında yöneticilerin %53,49 oranı ihtiyaçlara tamamıyla cevap verdiği belirtilmiştir.

Tablo: 3-15

Geliştirme Programı Sonrası Kuruluşun Başarısı İle İlgili Gözlemlere İlişkin Önem Sıralaması

	1		2		3		4		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmenin başarısında artış oldu	58	58,33	23	22,92	8	8,33	10	10,42	100	100,0
İşletmenin başarısında azalış oldu	8	11,76	15	20,59	17	23,53	31	44,12	71	100,0
İşletmenin başarısında değişme olmadı	6	8,82	33	47,06	27	38,24	4	5,88	71	100,0
Böyle bir değerlendirme yapılmadı	12	16,67	12	16,67	19	25,00	31	41,67	75	100,0

Geliştirme programı sonrasında kuruluşun başarısı ile ilgili gözlemler incelendiğinde %58,33 oranı İşletmenin başarısında artış olduğu görülmüştür.

Tablo: 3-16

Geliştirme Çalışması Sonrasında Kuruluşta Yaşanan Yenilik Ve Değişimlere İlişkin Önem Sıralaması

	1		2		3		4		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yenilik ve değişim olmadı	19	27,27	8	12,12	10	15,15	31	45,45	69	100,00
Yönetsel yapıda birtakım yenilik ve değişimler oldu	21	25,64	37	46,15	21	25,64	2	2,56	81	100,00
Kuruluş içi beşeri ilişkilerde bazı yenilik ve değişimler oldu	8	10,26	21	25,64	39	48,72	12	15,38	81	100,00
Çalışma koşulları ve yönetim anlayışında değişim ve yenilikler oldu	35	41,46	17	19,51	10	12,20	23	26,83	85	100,00

Geliştirme çalışması sonrasında kuruluşta yaşanan yenilik ve değişimler incelendiğinde çalışmaya katılanlar %41,46 oranı ile Çalışma koşulları ve yönetim anlayışında değişim ve yenilikler olduğunu en önemli görmüştür, %46,15 oranı ile Yönetsel yapıda birtakım yenilik ve değişimler olduğunu önemli olduğu belirtilirken, %48,72 oranı ile Kuruluş içi beşeri ilişkilerde bazı yenilik ve değişimler olduğunu önemsiz görmüştür, %45,45 oranı ile Yenilik ve değişim olmadığını en önemsiz olduğu görüşündedir.

Tablo: 3-17

Eğitim Durumu ile Eğitim ve Geliştirme Programlarının İçeriği Yöneticilik Mesleğinin Gerektirdiği Nitelikleri Kazandıracak Özellikte Olma İfadesine Katılma Durumu Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Eğitim Durumunuz										Ki Kare Testi	
		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans/ Doktora		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
10. Eğitim ve geliştirme programlarını n içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özelliktedir.	Tamamen katılıyorum	2	16,67	6	21,43	6	6,52	6	27,27	21	12,99	*	0,06
	Katılıyorum	8	66,67	10	35,71	50	52,17	8	36,36	77	48,05		
	Kararsızım	2	16,67	10	35,71	21	21,74	6	27,27	39	24,68		
	Biraz katılıyorum	0	0,00	0	0,00	12	13,04	2	9,09	15	9,09		
	Hiç katılmıyoru m	0	0,00	2	7,14	6	6,52	0	0,00	8	5,19		
	Toplam	12	100,0	29	100,0	96	100,0	23	100,0	160	100,0		

Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özellikte olma ifadesine katılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo: 3-18

Eğitim Durumu İle Yönetici Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Eğitim Durumunuz										Ki Kare Testi	
		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans / Doktora		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
Eğitim düzeyi	Çok önemli	2	33,33	10	45,45	37	47,37	10	62,50	60	48,33	*	**0,049**
	Önemli	4	66,67	10	45,45	42	52,63	4	25,00	60	48,33		
	Önemli Değil	0	0,00	2	9,09	0	0,00	2	12,50	4	3,33		
	Toplam	6	100,	23	100,0	79	100,0	17	100,0	125	100,0		
İş deneyimi	Çok önemli	6	100,00	17	72,73	62	76,92	15	87,50	100	78,69	*	0,101
	Önemli	0	0,00	4	18,18	19	23,08	2	12,50	25	19,67		
	Önemli Değil	0	0,00	2	9,09	0	0,00	0	0,00	2	1,64		
	Toplam	6	100,0	23	100,0	81	100,0	17	100,0	127	100,0		
İşinde ilerleme arzusu	Çok önemli	4	100,0	19	90,00	60	72,50	12	75,00	96	76,67	*	0,143
	Önemli	0	0,00	2	10,00	21	25,00	2	12,50	25	20,00		
	Önemli Değil	0	0,00	0	0,00	2	2,50	2	12,50	4	3,33		
	Toplam	4	100,0	21	100,0	83	100,0	17	100,00	125	100,0		
İşinde başarılı olma arzusu	Çok önemli	4	100,0	19	90,00	64	79,49	15	87,50	102	83,05	*	0,152
	Önemli	0	0,00	2	10,00	15	17,95	0	0,00	17	13,56		
	Önemli Değil	0	0,00	0	0,00	2	2,56	2	12,50	4	3,39		
	Toplam	4	100,0	21	100,0	81	100,0	17	100,0	123	100,0		
Yönetsel yetenek	Çok önemli	6	100,0	10	50,00	62	75,00	15	87,50	94	73,77	*	**0,015**
	Önemli	0	0,00	10	50,00	19	22,50	0	0,00	29	22,95		
	Önemli Değil	0	0,00	0	0,00	2	2,50	2	12,50	4	3,28		
	Toplam	6	100,0	21	100,0	83	100,0	17	100,00	127	100,0		
Kişilik özellikleri	Çok önemli	2	50,00	12	60,00	56	67,50	15	87,50	85	68,33	*	0,088
	Önemli	2	50,00	6	30,00	27	32,50	2	12,50	37	30,00		
	Önemli Değil	0	0,00	2	10,00	0	0,00	0	0,00	2	1,67		
	Toplam	4	100,0	21	100,0	83	100,0	17	100,0	125	100,0		

Eğitim durumu ile yönetici seçimini etkileyen faktörlerden eğitim düzeyi önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunu olanların %66,67'si, önlisans mezunu olanların %45,45'i, lisans mezunu olanların %52,63'ü ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %25'i yönetici seçimini etkileyen faktörlerden eğitim düzeyini önemli bulurken; Önlisans mezunu olanların %9,09'u ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %12,50'si yönetici seçimini etkileyen faktörlerden eğitim düzeyini önemli bulmamaktadır.

Eğitim durumu ile yönetici seçimini etkileyen faktörlerden Yönetsel yetenek önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunu olanların %100'ü, önlisans mezunu olanların %50'si, lisans mezunu olanların %75'i ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %87,5'i yönetici seçimini etkileyen faktörlerden Yönetsel yeteneği çok önemli bulurken; Lisans mezunu olanların %2,50'si ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %12,50'si yönetici seçimini etkileyen faktörlerden Yönetsel yeteneği önemli husus olarak düşünmektedir.

Tablo: 3-19

Eğitim Durumu İle Halen Uygulanan Yönetici Geliştirme Programı İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Eğitim Durumunuz										Ki Kare Testi	
		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans /Doktora		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
İnsan kaynakları bölümünün rolü	Çok Önemli	2	33,33	8	36,36	31	37,50	6	37,50	48	37,10	*	0,013
	Önemli	4	66,67	8	36,36	50	60,00	8	50,00	71	54,84		
	Önemli Değil	0	0,00	6	27,27	2	2,50	2	12,50	10	8,06		
	Toplam	6	100,0	23	100,0	83	100,0	17	100,0	129	100,0		
Üst yöneticilerin rolü	Çok Önemli	6	100,0	17	80,00	44	53,85	15	87,50	81	65,00	*	0,002
	Önemli	0	0,00	4	20,00	37	46,15	2	12,50	44	35,00		
	Önemli Değil	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00		
	Toplam	6	100,0	21	100,0	81	100,0	17	100,0	125	100,0		
Kuruluş dışında bir uzmanın rolü	Çok Önemli	0	0,00	8	40,00	2	2,70	2	14,29	12	10,71	*	0,001
	Önemli	2	50,00	10	50,00	44	56,76	4	28,57	60	51,79		
	Önemli Değil	2	50,00	2	10,00	31	40,54	8	57,14	44	37,50		
	Toplam	4	100,0	21	100,0	77	100,0	15	100,0	116	100,0		

Eğitim durumu ile halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin insan kaynakları bölümünün rolü önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu gözlemlenebilir ($p<0,05$). Lise mezunu olanların %66,67'si, önlisans mezunu olanların %36,36'sı, lisans mezunu olanların %60'ı ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %50'si halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin insan kaynakları bölümünün rolünü önemli bulurken; Önlisans mezunu olanların %27,27'si, lisans mezunu olanların %2,50'si ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %12,50'si halen

uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin insan kaynakları bölümünün rolünü önemli olduğu görüşündedir.

Eğitim durumu ile halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin Üst yöneticilerin rolü önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu belirtilebilir ($p<0,05$). Lise mezunu olanların %100'ü, önlisans mezunu olanların %80'i, lisans mezunu olanların %53,85'i ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %87,50'si halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin üst yöneticilerin rolünü önemli bulurken; Önlisans mezunu olanların %20'si, lisans mezunu olanların %46,15'i ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %12,50'si halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin Üst yöneticilerin rolünü önemli olarak değerlendirmektedir.

Eğitim durumu ile halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin Kuruluş dışında bir uzmanın rolü önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki mevcuttur ($p<0,05$). Lise mezunu olanların %50'si, önlisans mezunu olanların %50'si, lisans mezunu olanların %56,76'sı ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %28,57'si halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin Kuruluş dışında bir uzmanın rolünü önemli bulurken; Önlisans mezunu olanların %40'ı, lisans mezunu olanların %2,70'i ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %14,29'u halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin Kuruluş dışında bir uzmanın rolünü çok önemli görüşündedir.

Tablo: 3-20

Eğitim Durumu İle Yönetici Geliştirme Faaliyetine Katılacak Yöneticilerin Belirlenmesine İlişkin Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Eğitim Durumunuz										Ki Kare Testi	
		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans / Doktora		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
İstekli olan tüm yöneticiler programa alındı	1.En önemli	0	0,00	8	80,00	25	38,71	4	28,57	37	40,00	*	0,004
	2.Önemli	4	100,0	0	0,00	17	25,81	8	57,14	29	31,11		
	3.Orta	0	0,00	0	0,00	15	22,58	2	14,29	17	17,78		
	4.Önemsiz	0	0,00	2	20,00	8	12,90	0	0,00	10	11,11		
	5.En önemsiz	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00		
	Toplam	4	100,0	10	100,0	64	100,0	15	100,0	94	100,0		
Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alındı	1.En önemli	2	100,0	0	0,00	8	14,81	2	16,67	12	14,29	*	0,038
	2.Önemli	0	0,00	8	50,00	15	25,93	4	33,33	27	30,95		
	3.Orta	0	0,00	6	37,50	15	25,93	4	33,33	25	28,57		
	4.Önemsiz	0	0,00	2	12,50	10	18,52	2	16,67	15	16,67		
	5.En önemsiz	0	0,00	0	0,00	8	14,81	0	0,00	8	9,52		
	Toplam	2	100,0	17	100,0	56	100,0	12	100,0	87	100,0		
Bir sınav sonrası belirli bir başarı düzeyine göre alındı	1.En önemli	0	0,00	0	0,00	12	19,35	2	14,29	15	15,22	*	0,191
	2.Önemli	0	0,00	4	25,00	25	38,71	4	28,57	33	34,78		
	3.Orta	0	0,00	6	37,50	10	16,13	2	14,29	19	19,57		
	4.Önemsiz	0	0,00	2	12,50	10	16,13	4	28,57	17	17,39		
	5.En önemsiz	0	0,00	4	25,00	6	9,68	2	14,29	12	13,04		
	Toplam	0	0,00	17	100,0	64	100,0	15	100,0	96	100,0		
Kariyer havuzundaki tüm adaylar alındı	1.En önemli	0	0,00	4	22,22	6	9,38	2	20,00	12	13,04	*	0,125
	2.Önemli	0	0,00	4	22,22	10	15,63	0	0,00	15	15,22		
	3.Orta	0	0,00	0	0,00	15	21,88	2	20,00	17	17,39		
	4.Önemsiz	0	0,00	8	44,44	17	25,00	4	40,00	29	30,43		
	5.En önemsiz	0	0,00	2	11,11	19	28,13	2	20,00	23	23,91		
	Toplam	0	0,00	19	100,0	66	100,0	10	100,0	96	100,0		
Diğer	1.En önemli	0	0,00	0	0,00	6	33,33	0	0,00	6	25,00	*	0,006
	2.Önemli	0	0,00	0	0,00	2	11,11	0	0,00	2	8,33		
	3.Orta	0	0,00	4	100,0	2	11,11	0	0,00	6	25,00		
	4.Önemsiz	0	0,00	0	0,00	4	22,22	0	0,00	4	16,67		
	5.En önemsiz	0	0,00	0	0,00	4	22,22	2	100,00	6	25,00		
	Toplam	0	0,00	4	100,0	19	100,0	2	100,0	25	100,0		

Eğitim durumu ile yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin istekli olan tüm yöneticiler programa alınmasının önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu söylenebilir ($p<0,05$). Ön lisans mezunu olanların %80'i, lisans mezunu olanların %38,71'i ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %28,57'si yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin

belirlenmesine ilişkin istekli olan tüm yöneticiler programa alınmasını en önemli bulurken; Ön lisans mezunu olanların %20'si, lisans mezunu olanların %12,90'ı yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin istekli olan tüm yöneticiler programa alınmasını önemsiz bulmaktadır.

Eğitim durumu ile yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alınmasına önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ön lisans mezunu olanların %80'i, lisans mezunu olanların %50'si ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların %25,93'ü yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alınmasını önemli olarak nitelendirilirken; Lisans mezunu olanların %14,81'i yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alınmasını en önemsiz nitelendirilmektedir.

Eğitim durumu ile yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Diğer faaliyetlerin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki söz konusudur ($p<0,05$). Lisans mezunu olanların %33,33'ü yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Diğer faaliyetleri en önemli şeklinde; Lisans mezunu olanların %11,11'i yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Diğer faaliyetleri önemli şeklinde sonuçlandırılmıştır.

Tablo: 3-21

Mesleki Deneyim İle Hakkımdaki Eğitime İlişkin Başarı Değerlendirmelerinin Etkin, Objektif Ve Adil Yapıldığına İnanıyorum İfadesine Katılma Durumu Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Mesleki Deneyiminiz												Ki Kare Testi	
		1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üzeri		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
4.Hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendir-melerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum.	Tamamen katılıyorum	4	11,11	4	10,00	6	15,79	8	33,33	0	0,00	23	14,29	*	0,04
	Katılıyorum	25	66,67	10	25,00	15	36,84	10	41,67	12	75,00	73	45,45		
	Kararsızım	4	11,11	12	30,00	8	21,05	6	25,00	4	25,00	35	22,08		
	Biraz katılıyorum	2	5,56	12	30,00	6	15,79	0	0,00	0	0,00	21	12,99		
	Hiç katılmıyorum	2	5,56	2	5,00	4	10,53	0	0,00	0	0,00	8	5,19		
	Toplam	37	100,0	42	100,0	39	100,0	25	100,0	17	100,0	160	100,0		

Mesleki deneyim ile hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum ifadesine katılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %66,67'si, 6-10 yıl arasında olanların %25'i, 11-15 yıl arasında olanların %36,84'ü, 16-20 yıl arasında olanların %41,67'si ve 21 yıl ve üzerinde olanların %75'i hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum ifadesine katılırken; Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %5,56'sı, 6-10 yıl arasında olanların %5'i, 11-15 yıl arasında olanların %10,53'ü hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum ifadesine hiç katılmamaktadır.

Tablo: 3-22

Mesleki Deneyim İle İşletmede Müdür Seviyesindeki Yöneticilerin Belirlenmesini Etkileyen Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Mesleki Deneyiminiz												Ki Kare Testi	
		1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üzeri		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
Kuruluş içinde yapılacak bir sınavla	1.En önemli	4	13,33	0	0,00	6	30,00	2	16,67	4	66,67	17	17,02	*	0,001
	2.Önemli	17	53,33	8	30,77	2	10,00	0	0,00	0	0,00	27	27,66		
	3.Önemsiz	2	6,67	8	30,77	8	40,00	6	50,00	2	33,33	27	27,66		
	4.En önemsiz	8	26,67	10	38,46	4	20,00	4	33,33	0	0,00	27	27,66		
	Toplam	31	100,0	27	100,0	21	100,0	12	100,0	6	100,0	98	100,0		
Kuruluş içinde terfi yoluyla	1.En önemli	23	68,75	17	50,00	10	41,67	17	72,73	2	20,00	69	55,00	*	0,027
	2.Önemli	10	31,25	12	37,50	12	50,00	6	27,27	8	80,00	50	40,00		
	3.Önemsiz	0	0,00	2	6,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,67		
	4.En önemsiz	0	0,00	2	6,25	2	8,33	0	0,00	0	0,00	4	3,33		
	Toplam	33	100,0	33	100,0	25	100,0	23	100,0	10	100,0	125	100,0		
Kuruluş dışından transfer yoluyla	1.En önemli	2	7,69	2	6,25	2	7,69	2	11,11	2	33,33	10	9,26	*	0,019
	2.Önemli	4	15,38	10	31,25	12	46,15	8	44,44	4	66,67	39	35,19		
	3.Önemsiz	17	61,54	19	56,25	6	23,08	6	33,33	0	0,00	48	42,59		
	4.En önemsiz	4	15,38	2	6,25	6	23,08	2	11,11	0	0,00	15	12,96		
	Toplam	27	100,0	33	100,0	27	100,0	19	100,0	6	100,0	112	100,0		
Diğer (belirtiniz)	1.En önemli	0	0,00	2	20,00	2	50,00	0	0,00	0	0,00	4	22,22	*	0,022
	2.Önemli	0	0,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	22,22		
	3.Önemsiz	2	100,00	0	0,00	2	50,00	2	100,00	0	0,00	6	33,33		
	4.En önemsiz	0	0,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	22,22		
	Toplam	2	100,0	10	100,0	4	100,0	2	100,0	0	0,00	19	100,00		

Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde yapılacak bir sınavla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %53,33'ü,

6-10 yıl arasında olanların %30,77'si, 11-15 yıl arasında olanların %10'u işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde yapılacak bir sınavla belirlenmesini önemli bulurken; Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %6,67'si, 6-10 yıl arasında olanların %30,77'si, 11-15 yıl arasında olanların %40'ı, 16-20 yıl arasında olanların %50'si ve 21 yıl ve üzerinde olanların %33,33'ü işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde yapılacak bir sınavla belirlenmesini önemsiz görmektedir.

Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde terfi yoluyla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %68,75'i, 6-10 yıl arasında olanların %50'si, 11-15 yıl arasında olanların %41,67'si, 16-20 yıl arasında olanların %72,73'ü ve 21 yıl ve üzerinde olanların %20'si işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde terfi yoluyla belirlenmesini önemli bulurken; Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların %6,25'i işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde terfi yoluyla belirlenmesini önemsiz olarak değerlendirmektedir.

Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Kuruluş dışından transfer yoluyla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki mevcuttur ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %61,54'ü, 6-10 yıl arasında olanların %56,25'i, 11-15 yıl arasında olanların %23,08'i, 16-20 yıl arasında olanların %33,33'ü işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Kuruluş dışından transfer yoluyla belirlenmesini önemsiz bulurken; Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %7,69'u, 6-10 yıl arasında olanların %6,25'i, 11-15 yıl arasında olanların %7,69'u, 16-20 yıl arasında olanların %11,11'i ve 21 yıl ve üzerinde olanların %33,33'ü işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Kuruluş dışından transfer yoluyla belirlenmesini en önemli husus olarak düşünmektedir.

Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Diğer yollarla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %100'ü, 11-15 yıl arasında olanların %50'si, 16-20 yıl arasında olanların %100'ü işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Diğer yollarla belirlenmesini önemsiz bulurken; Mesleki deneyimi 6-10

yıl arasında olanların %40'ı işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Diğer yollarla belirlenmesinin önemli olduğu görüşündedir.

Tablo: 3-23

Mesleki Deneyim İle Yönetici Geliştirme Programının, Uygulama Kararının Verilmesini Etkileyen Faktörlerin Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Mesleki Deneyiminiz												Ki Kare Testi	
		1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üzeri		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
İşletmenin gelecek kaygısı	Çok Önemli	10	35,71	10	29,41	8	30,77	8	36,36	6	75,00	44	35,59	*	0,113
	Önemli	15	50,00	23	64,71	17	61,54	12	54,55	0	0,00	66	54,24		
	Önemli Değil	4	14,29	2	5,88	2	7,69	2	9,09	2	25,00	12	10,17		
	Toplam	29	100,0	35	100,0	27	100,0	23	100,0	8	100,0	123	100,0		
İşletmenin liderliği	Çok Önemli	19	60,00	10	29,41	15	53,85	6	30,00	6	60,00	56	45,00	*	0,032
	Önemli	12	40,00	23	64,71	12	46,15	15	70,00	4	40,00	66	53,33		
	Önemli Değil	0	0,00	2	5,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,67		
	Toplam	31	100,0	35	100,0	27	100,0	21	100,0	10	100,0	125	100,0		
İşletme yönetiminde yeni anlayışlar	Çok Önemli	25	75,00	10	27,78	19	69,23	12	60,00	6	60,00	73	56,45	*	0,004
	Önemli	8	25,00	23	61,11	6	23,08	6	30,00	4	40,00	48	37,10		
	Önemli Değil	0	0,00	4	11,11	2	7,69	2	10,00	0	0,00	8	6,45		
	Toplam	33	100,0	37	100,0	27	100,0	21	100,0	10	100,0	129	100,0		
Kariyer haritaları sonuçları	Çok Önemli	10	41,67	12	33,33	10	41,67	4	22,22	2	25,00	39	34,55	*	0,01
	Önemli	15	58,33	21	55,56	15	58,33	8	44,44	6	75,00	64	56,36		
	Önemli Değil	0	0,00	4	11,11	0	0,00	6	33,33	0	0,00	10	9,09		
	Toplam	25	100,0	37	100,0	25	100,0	19	100,0	8	100,0	114	100,0		

Mesleki deneyim ile yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen işletmenin liderliği faktörünün önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %40'ı, 6-10 yıl arasında olanların %64,71'i, 11-15 yıl arasında olanların %46,15'i, 16-20 yıl arasında olanların %70'i ve 21 yıl ve üzerinde olanların %40'ı yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen işletmenin liderliği

faktörünü önemli bulurken; Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların %5,88'i, yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen işletmenin liderliği faktörünü önemsiz olduğu kanaatindedir.

Mesleki deneyim ile yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen İşletme yönetiminde yeni anlayışlar faktörünün önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %75'i, 6-10 yıl arasında olanların %27,78'i, 11-15 yıl arasında olanların %69,23'ü, 16-20 yıl arasında olanların %60'ı ve 21 yıl ve üzerinde olanların %60'ı yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen İşletme yönetiminde yeni anlayışlar faktörünü çok önemli bulurken; Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların %11,11'i, 11-15 yıl arasında olanların %7,69'u, 16-20 yıl arasında olanların %10'u yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen İşletme yönetiminde yeni anlayışlar faktörünü önemsiz olarak değerlendirmektedir.

Mesleki deneyim ile yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen Kariyer haritaları sonuçları faktörünün önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %58,33'ü, 6-10 yıl arasında olanların %55,56'sı, 11-15 yıl arasında olanların %58,33'ü, 16-20 yıl arasında olanların %44,44'ü ve 21 yıl ve üzerinde olanların %75'i yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen Kariyer haritaları sonuçları faktörünü önemli bulurken; Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların %11,11'i, 16-20 yıl arasında olanların %33,33'ü yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen Kariyer haritaları sonuçları faktörünü önemsiz görmektedir.

Tablo: 3-24

Mesleki Deneyim İle Uyguladığınız Yönetici Geliştirme Programının Amaçlarını Önem Sırası Arasındaki İlişkiye Dair Ki Kare Testi Sonucu

		Mesleki Deneyiminiz												Ki Kare Testi	
		1-5		6-10		11-15		16-20		21 ve üzeri		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki Kare	p
Görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmek	1.En önemli	10	41,67	8	50,00	6	33,33	4	40,00	0	0,00	29	38,89	*	0,034
	2.Önemli	4	16,67	4	25,00	8	44,44	2	20,00	2	50,00	21	27,78		
	3.Önemsiz	6	25,00	0	0,00	4	22,22	0	0,00	2	50,00	12	16,67		
	4.En önemsiz	4	16,67	4	25,00	0	0,00	4	40,00	0	0,00	12	16,67		
	Toplam	25	100,0	17	100,0	19	100,0	10	100,0	4	100,0	75	100,0		
Yöneticileri çalışma alanlarındaki yeni gelişmelerden haberdar etmek	1.En önemli	4	16,67	4	22,22	2	12,50	6	50,00	2	33,33	19	23,68	*	0,097
	2.Önemli	10	41,67	6	33,33	4	25,00	4	33,33	2	33,33	27	34,21		
	3.Önemsiz	4	16,67	6	33,33	2	12,50	2	16,67	0	0,00	15	18,42		
	4.En önemsiz	6	25,00	2	11,11	8	50,00	0	0,00	2	33,33	19	23,68		
	Toplam	25	100,0	19	100,0	17	100,0	12	100,0	6	100,0	79	100,0		
Kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmak	1.En önemli	10	35,71	6	25,00	6	37,50	0	0,00	6	100,00	29	32,56	*	0,007
	2.Önemli	12	42,86	10	41,67	6	37,50	8	66,67	0	0,00	37	41,86		
	3.Önemsiz	4	14,29	8	33,33	4	25,00	2	16,67	0	0,00	19	20,93		
	4.En önemsiz	2	7,14	0	0,00	0	0,00	2	16,67	0	0,00	4	4,65		
	Toplam	29	100,0	25	100,0	17	100,0	12	100,0	6	100,0	89	100,0		
Kendi kendini geliştirme ve kariyer ilgisi yaratarak yöneticinin işindeki hoşnutluğunu arttırmak	1.En önemli	4	14,29	4	15,38	8	36,36	6	37,50	2	33,33	25	24,49	*	0,387
	2.Önemli	6	21,43	8	30,77	4	18,18	4	25,00	2	33,33	25	24,49		
	3.Önemsiz	10	35,71	4	15,38	6	27,27	4	25,00	2	33,33	27	26,53		
	4.En önemsiz	8	28,57	10	38,46	4	18,18	2	12,50	0	0,00	25	24,49		
	Toplam	29	100,0	27	100,0	23	100,0	17	100,0	6	100,0	102	100,0		

Mesleki deneyim ile uyguladığınız yönetici geliştirme programının amaçlarından görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmenin önem sırası arasında

istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (p<0,05). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %41,67'si, 6-10 yıl arasında olanların %50'si, 11-15 yıl arasında olanların %33,33'ü, 16-20 yıl arasında olanların %40'ı yönetici geliştirme programının amaçlarından görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmenin en önemli olduğunu belirtirken; Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %16,67'si, 6-10 yıl arasında olanların %25'i, 16-20 yıl arasında olanların %40'ı yönetici geliştirme programının amaçlarından görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmenin en önemsiz düzeyde olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Mesleki deneyim ile uyguladığınız yönetici geliştirme programının amaçlarından kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmanın önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (p<0,05). Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %42,86'sı, 6-10 yıl arasında olanların %41,67'si, 11-15 yıl arasında olanların %37,50'si, 16-20 yıl arasında olanların %66,67'si yönetici geliştirme programının amaçlarından kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmanın önemli olduğunu belirtirken; Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olanların %7,14'ü, 16-20 yıl arasında olanların %16,67'si yönetici geliştirme programının amaçlarından kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmanın en önemsiz sırada olduğu görüşündedir.

3.7. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmesi

Otel işletmeleri iyi yetişmiş, gerekli bilgi ve becerilere sahip yöneticilere çok ihtiyaç duymaları nedeniyle, yönetici geliştirme stratejilerine gün geçtikçe daha bilinçli bir ilgi oluşmaktadır. Otel işletmeleri her ne zaman büyüyen ve artan görevlerle, karmaşık süreçlerle karşı karşıya gelseler, rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikli insan kaynakları ve değişik alanlardaki uzmanların yetersizliği sorunuyla karşılaşırlar ve bunların bölümlerin değişik kısımları ile uyumlu bir biçimde bütünleşmeleri sorunu ile uğraşmak zorunda kalırlar. Bu durum; uygulanan yol ve yöntemlerde, süreçlerde, bilgi ve becerilerde devam edip giden değişimlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir

Günümüzde sosyal ve ekonomik çevredeki bazı değişimler de yönetici geliştirmenin önemini artırıcı yönde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yoğun bir

ekonomik, politik ve sosyo-kültürel bir çevrede çalışıyor olmaları, gittikçe daha karmaşık teknolojileri kullanma zorunda kalmaları, bu karmaşık ve çok çeşitli teknolojileri kullanmak zorunda bırakmaktadır. Ayrıca, gelişen sosyal değerler ve daha genç ve daha çok kadın çalışanlarla birlikte çalışmak durumunda olmaları nedeniyle insanları yönetmek gittikçe daha karmaşık hal alması, yönetici geliştirmenin önemini artırmaktadır.

Başarılı yöneticilerin nasıl yetiştirileceği konusunda, öncelikle, yönetici olunmaz, doğulur anlayışından uzaklaşmak gerekir. Aynı şekilde yönetimin ancak yapılarak/yaşayarak öğrenilebilecek bir sanat olduğudur. Şüphesiz insanlar yönetici olarak doğmazlar, doğuştan gelen bir takım yeteneklerini geliştirerek yetişirler. Çünkü yönetim hızla gelişen bir bilim dalıdır. Yönetimle ilgili bilgiler ve yöneticilik faaliyetlerinin gerektirdiği araçlar kullanılarak öğretilebilir. Diğer bir ifade ile yöneticiliğin eğitim ve deneyimin her ikisini de içeren bir gelişme süreci olduğudur. Deneyim olmadan sadece kitaplardan iyi bir yönetici olmak öğrenilemeyeceği gibi, eğitimsiz yöneticilerin başarısız ve yetersiz olacakları da açıktır. Bu nedenle yönetici geliştirmeye gittikçe daha fazla kaynak ayırmak gerekir.

Otel işletmelerinde gerek otelde uygulanmakta olan yönetim anlayışı, gerekse görev yapan yöneticiler üzerinde çeşitli analizler yapılarak yöneticilerin hangi alanlarda ve ne ölçüde yöneticilik becerileri bakımından geliştirmeye ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir. Belirlenen bu ihtiyaçların karşılanması, takip edilecek yönetici geliştirme programlarının hedeflerini oluşturur. Gerçekleştirilecek eğitim ve geliştirme programları işletme açısından bir maliyeti ve bu konuda yatırım yapmayı gerektirir. Bu harcamanın da hem eğitilecek çalışanları, hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması gerekir. Yoksa işletme kaynakları boşa harcanmış olur.

Bu nedenle ihtiyaçların belirlenmesi eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreç olarak görmek gerekir. Çalışanların performans sorunları, yeni teknolojiler, çalışanların ve konukların talepleri, organizasyonun yeniden yapılanması, mevzuat değişiklikleri, personelin temel beceriler konusunda yetersiz olması gibi faktörler şüphesiz vardır ve bu sorunların hangilerinin eğitimle çözülebileceğinin belirlenmesi için, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir.

Hazırlanan program eğer geliştirilecek kişilerin ihtiyaçlarına cevap veriyor ise etkin olduğu söylenebilir. Günümüzde işletmedeki yöneticiler için geçerli evrensel düzeyde eğitim ve geliştirme uygulamaları vardır. Bu uygulamalar; iletişim, liderlik tarzları, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, değişim yönetimi, planlama ve karar verme şeklinde görülmektedir. Yönetici geliştirme programları, organizasyonun spesifik ihtiyaçlarına cevap verecek durumda olmalıdır. Ancak, bu özel ihtiyaçları karşılamak için, örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi gibi çeşitli ihtiyaç analizleri yöntemlerini kullanmak gerekir. Bu şekilde yapılan analizler sonucunda işletmenin eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur. Otel işletmelerinde değişik bölümlerin ve her bölümde değişik kademelerde çalışanların görev yapıyor olması nedeniyle, her grup için farklı eğitim programları için ayrı ayrı analizler yapılabilir.

Otel işletmelerinde yöneticiler için yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri bir ölçüde insana yapılan yatırım olarak görülmekte ve sonuçlarının ölçülmesi gerekir. Yönetici geliştirmenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi çok önemlidir. Çünkü yöneticiler işletmeye yön veren kişilerdir.

İşletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bir bütçe ve zaman ayırırlar. Harcanan zaman ve paranın yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetinden beklenen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği, arzulanan olumlu farkın oluşup oluşmadığının bilinmesi, gelecekte bu çalışmaların sürdürülüp sürdürülmemesi açısından önem taşır. Bunun için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan yöneticilerin yakından takip edilmesi ve gerçekleştirilmiş olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerle ilgili yapılan toplantılarda sonuçların katılımcılarla paylaşılarak değerlendirilmelidir. Her ne kadar eğitim ve geliştirme gibi soyut bir çalışmanın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin güçlüğü ve sonuçlarının kesin olmayacağı biliniyor olsa da bu yapılmalıdır. Çünkü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının yöneticiler açısından uzun vadede davranışa dönüşecek olması bu ölçme ve değerlendirmeyi zorlaştıracağı gerçeği dikkate alınmalıdır.

Otel işletmelerinin insanın insana hizmet sunan işletmeler olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin geliştirilmesine yönelik yapılan eğitim çalışmaları günümüz bilgi toplumunda önemli ve hayati bir iş olarak görülmelidir. Hiçbir zaman eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenleniyor, isteyen bu çalışmadan faydalanır,

istemeyen faydalanmaz gibi bir düşünce içinde olunmamalıdır. Çünkü düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir amacı olduğu ve bu amaçlara ulaşılıp ulaşılamadığı sonradan bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu nedenle gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme etkinliğinin ciddi bir değerlendirme ile yapılan çalışmaların kurumsal ve kişisel beklentileri ne ölçüde karşıladığı ortaya konmalı ve değerlendirmelerde buna göre yapılmalıdır.

Otel işletmelerinde üst düzey yönetici geliştirme programları hazırlanırken içerik olarak; liderlik, iletişim, zaman yönetimi, politika oluşturma, karar verme, hedef tespiti, stratejik planlama, kriz yönetimi, stres yönetimi, program yapma, kaynak tahsisi, bütçeleme, finansal yönetim, değişim yönetimi gibi konular tercih edilmelidir. Ayrıca, eğitimlerin keyifli ve canlı hale getirilmesi konusunda gerekli hassasiyetin gösterilmesi, gerekir. Bunu sağlayabilmek için eğitim mekanlarının iyi düzenlenmesi, gün ışığı alan yerler olması, eğitim gruplarının optimal büyüklükte olması ve eğitim salonlarında gerekli araç-gereç ve ekipmanların hazır bulundurulması büyük önem taşımaktadır

Bu çalışmada, aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

- Bu çalışmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, medeni durum ve yaş grupları bakımından yakın oranlarda olduğu, ankete katılımın en fazla 31-40 yaş arasında olduğu, eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde lisan mezunu olanların çoğunluğu oluşturduğu, mesleki deneyim açısından çalışmaya katılanların ¼'nün 6-10 yıl arasındaki mesleki deneyimi ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.
- Otel yöneticilerinin şu ana kadar kendini geliştirmek amacıyla işletmenin bünyesinde veya dışında katılmış oldukları eğitim etkinlikleri incelendiğinde büyük çoğunluğun kurum içinde, görev esnasında kısa seminer ve konferanslara katıldıkları ve katılımcıların önemli bir kısmı eğitim ve geliştirme programlarında sadece düz anlatım yöntemi uygulanmaktadır.
- Çalışmaya katılanların yarısına yakın kısmı yönetici eğitimi ve geliştirme programlarına çok sayıda kurum içi ve kurum dışı eğitici etkinliklere katıldıklarını ve katılımcıların ihtiyaç duyduğu ve ilgilendikleri konuları kapsamaktadır.

- Çalışmaya katılan yöneticilerin önemli bir bölümü, kendilerine verilen eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına, inandıkları görülmüştür. Bu sonuç organizasyon kültürünün oluşmasında ve lidere olan güven açısından önem taşımaktadır.
- Çalışmaya katılanların önemli bir kısmı eğitimin ve gelişimin terfi konusunda doğrudan etkisi olduğu, katılım için gerekli motivasyonu sağladığı ve işletme tarafından verilen kurs, seminer, konferans vb. eğitim ve geliştirme etkinliklerinde eğitimciler konularında uzman kişiler olduğu kanaati oluşmuştur.
- Çalışmaya katılan yöneticilerin 1/3'ünün eğitim programlarında hangi konuların yer alacağı konusunda katılımcıların görüşlerinin alınarak karar verildiğini belirtmektedir.
- Çalışmaya katılanların önemli bir bölümünün eğitim etkinliklerindeki başarı durumlarının yapılan sınavlar ve yapılan inceleme araştırma gibi çalışmalar ile üst yöneticilerin katılımcılar hakkında yazılı raporları dikkate alınarak çok boyutlu olarak değerlendirildiği ve bu uygulamanın da çalışanları örgüte bağlılığını artıracaktır.
- Çalışmaya katılanların yarısı eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özellikte olduğu kanaatini taşıdı görülmektedir.
- Çalışmaya katılanların önemli bir kısmının eğitim programları sonunda uygulanan testler sadece bilgiyi değil, kavrama, uygulama, analiz ve sentez yetenek ve becerilerini de yetkinlikle ölçmekte olduğu kanaatini taşımaktadır.
- Otel işletmesinde müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş içinde terfi yoluyla belirlenmesi çok önemli olduğu, zorunlu hallerde kuruluş dışından transfer yoluyla da getirilebileceği düşüncesi olduğu görülmektedir.
- Yönetici geliştirme fikrinin oluşmasında katılımcılar açısından genel müdürün ve insan kaynaklarının önerisinin çok önemli olduğu açık bir şeklide ifade edilmektedir.
- Yönetici seçimini etkileyen faktörler incelendiğinde İşinde başarılı olma arzusu, iş deneyimi, işinde ilerleme arzusu, yönetsel yetenek, kişilik özellikleri ve eğitim düzeyi çok önemli görülmekte ve takibi yapılmaktadır.

- Halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesindeki faktörler incelendiğinde üst yöneticilerin ve insan kaynakları bölümünün etkisinin çok önemli görülmüştür.
- Yönetici geliştirme programlarının uygulama kararının verilmesindeki faktörler incelendiğinde işletme yönetiminde yeni anlayışların çok önemli olduğu, kariyer haritaları sonuçlarının ve işletmenin gelecek kaygısının ve işletmenin liderliğinin önemli olduğu açıkça ifade edilmektedir.
- Uygulanan yönetici geliştirme programının amaçları incelendiğinde görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmesi, yöneticilerin çalışma alanlarındaki yeni gelişmelerden haberdar edilmesi ile kendi kendini geliştirmek ve kariyer ilgisi yaratarak yöneticinin işindeki hoşnutluğunu artırmanın gerek liderlik gerekse organizasyonun işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır.
- Yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesindeki faktörler incelendiğinde istekli olan tüm yöneticilerin programa alınması önemli görülmekle birlikte, öncelikle üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler ile yapılan sınav sonrası belirli bir başarı düzeyine göre alınmasının daha önemli olduğu görülmüştür.
- Yönetici geliştirme faaliyetinin sağlanması konusundaki faktörler incelendiğinde kuruluş yöneticileri için özel olarak hazırlanması ya da işletmenin ihtiyaçlarını içeren kısımlarından faydalanılması suretiyle ayrı ayrı programların sağlanmasının hayati derecede önemli bulunmaktadır.
- Geliştirme programının izlenmesi konusundaki faktörler incelendiğinde yöneticilerin bireysel ilerlemesinin, belirli sürelerle ölçülmesi ve buna uygun ayarlamalar yapılması ile uygulanan programın belli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinin çok daha önemli olduğu düşüncesi hakim oluşmuştur.
- Geliştirme programı sonrası yöneticilerle ilgili gözlemler incelendiğinde yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısının yükselmesi ve geliştirme programı sonrasında yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu gözlenmesi daha çok önemli olduğu görülmüştür.

- Geliştirme programı sonrasında yöneticilerin büyük bir kısmı ihtiyaçlara tamamıyla cevap verdiği kanaatine varmıştır.
- Geliştirme programı sonrasında kuruluşun başarısı ile ilgili gözlemler incelendiğinde işletmenin başarısında artış olduğu gözlemlenmiştir.
- Geliştirme çalışması sonrasında kuruluşta yaşanan yenilik ve değişimler incelendiğinde çalışmaya katılanların çalışma koşulları ve yönetim anlayışında değişim ve yenilikler olduğunu açıkça görmektedir.

Hipotezlerin Denenmesine Yönelik Olarak Yapılan Analizlerde aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

- Uygulamanın analiz sonuçları doğrultusunda geliştirme programının; yönetici işindeki motivasyonu arttırması, yöneticilerin arkadaşlarındaki gelişme arzusunun oluşması, yönetsel yapıdaki yenilik ve değişimlerin önemli olması yönünde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca sadece bilginin değil, analiz, sentez, yetenek ve beceriyi ölçücü bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır, H1 bu sebeple geçerlidir.
- Yönetici yetiştirme ve geliştirme programı sonrasında yöneticilerin ihtiyaçlara tamamıyla cevap verdiği, işletmenin başarısında artış olduğu ve uygulanan testlerin bilgi dışında, yetenek ve beceriyi de yetkinlikle ölçtüğü görülmüştür. Geliştirme programının izlenmesine yönelik uygulanan programın belirli sürelerde değerlendirilip, değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Program sonrası yöneticilerin işindeki başarısının yükseldiği sonucuna varılmıştır. Bütün bu sonuçlar doğrultusunda yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının otel yöneticilerinin yöneticilik becerilerini olumlu yönde geliştirdiği ifade edilebilir. Bu nedenle H2 geçerlidir.
- Eğitim düzeyi ile yönetici seçimini etkileyen faktörler, uygulanan yönetici geliştirme programının amaçları, yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin faktörler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyine göre yönetici eğitiminin, yönetsel yeteneğin, uygulanan yönetici geliştirme program amaçlarının, yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin faktörlerin ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H3 hipotezi kabul edilebilir.

- Ancak; Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özellikte olma ifadesine katılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır (p>0,05).
- Mesleki deneyim ile uygulanan yönetici geliştirme programının amaçları, yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen faktörler ve işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesini etkileyen faktörlerin ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H4 de geçerli kabul edilebilir.

Ayrıca yukarıda yapılan açıklamalar ve varılan sonuçlarla ilgili olarak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu aşağıda görüldüğü şekilde açıklayabiliriz.

- Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özellikte olma ifadesine katılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılabilir (p>0,05).
- Eğitim durumu ile yönetici seçimini etkileyen faktörlerden eğitim düzeyi önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (p<0,05).
- Eğitim durumu ile yönetici seçimini etkileyen faktörlerden yönetsel yetenek önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür (p<0,05).
- Eğitim durumu ile halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin insan kaynakları bölümünün rolü önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır (p<0,05).
- Eğitim durumu ile halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin üst yöneticilerin rolü önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05).
- Eğitim durumu ile halen uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesine ilişkin kuruluş dışında bir uzmanın rolü önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu yorumlanabilir (p<0,05).

- Eğitim durumu ile yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin istekli olan tüm yöneticiler programa alınmasının önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).
- Eğitim durumu ile yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alınmasına önem sırası arasında istatistiksel olarak ilişkilendirilebilir ($p<0,05$).
- Eğitim durumu ile yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticilerin belirlenmesine ilişkin diğer faaliyetlerin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum ifadesine katılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde yapılacak bir sınavla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak mevcut bir ilişkinin olduğundan bahsedilebilir ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin kuruluş içinde terfi yoluyla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Kuruluş dışından transfer yoluyla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerin Diğer yollarla belirlenmesinin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen işletmenin liderliği faktörünün önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ilişkinin olduğu söz konusudur ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen İşletme yönetiminde yeni anlayışlar faktörünün önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenebilir ($p<0,05$).

- Mesleki deneyim ile yönetici geliştirme programının, uygulama kararının verilmesini etkileyen Kariyer haritaları sonuçları faktörünün önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki meydana gelmiştir ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile uyguladığınız yönetici geliştirme programının amaçlarından görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmenin önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır ($p<0,05$).
- Mesleki deneyim ile uyguladığınız yönetici geliştirme programının amaçlarından kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmanın önem sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmakta ($p<0,05$) olduğu görülmüştür.

3.8. Otel Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesiyle İlgili Öneriler

Türkiye, turizm sektörü açısından, UNWTO verilerine göre önemli bir yere sahip olmasına rağmen, otel işletmeleri yöneticilerinin mevcut durumlarını dikkate aldığımızda her ne kadar yasal boşlukların olduğu da düşünülse bile, akılcı ve modern bir yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının uygulamaya konması hayati öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle, Turizm ve Kültür Bakanlığı, TÜROFED, TYD, POYD ve TUROYD başta olmak üzere sektörün sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin de görüşleri alınarak; Otel yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir strateji geliştirilmesi gerekir. Çünkü ülkemizde, üniversite düzeyindeki teorik ağırlıklı eğitimin, otel insan kaynaklarının konuya gerekli önemi vermemesi, sektörel anlamda yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesindeki sorunların inceleyip çözüm önerileri sunmaya yönelik bilimsel çalışmaların yeterince olmaması ve ayrıca bu sorunların kültürel ve toplumsal boyutlarının da bulunduğu gerçeği dikkate alındığında;

- Otel yöneticilerin eğitim sistemi, seçimi, atanması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda yasal düzenlemelerin ilgili bakanlık ve ilgili sivil toplum kuruluşlarınca ortaklaşa yapılması,
- Ülke çapında otel yöneticisi yetiştirme ve geliştirme programı hazırlanmalı ve uygulamaya strateji ve politikaları hayata geçirilmeli,

- Hazırlanan yönetici yetiştirme ve geliştirme programları sektörel gelişmelere paralel olarak ihtiyaçları karşılamaya dönük olarak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Hazırlanan yönetici yetiştirme ve geliştirme programları aynı zamanda işletme hedeflerine ulaşılmasında çalışanların performans ve verimliliğini artırmayı sağlamalıdır. Bunun için de öncelikle otel işletmesi, yönetici geliştirme programları ile ulaşmayı arzu ettiği gerçekçi hedefleri belirlemeli ve programa katılacak katılımcı yöneticilere bu hususu çok iyi bir şekilde anlatması ve sonuçlarının beklendiği belirtilmelidir.
- Yönetici yetiştirme ve geliştirme işletme faaliyetlerinin bir parçası olarak düşünülmelidir. Bu açıdan bakıldığında, yönetici yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının; maliyeti, personel seçimi ve işe alınması, yetiştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, ölçme ve değerlendirme ve ödüllendirme işlemlerinin insan kaynakları birimi tarafında yapılması büyük önem taşımaktadır.
- Otelin organizasyon yapısında yer alan her kademede yönetici seçimi, atanması ve görevde yükseltilmelerinde objektif kriterler göz önünde bulundurulmalı, sadece liyakat ilkesi esas alınmalıdır. Bunun için açık rekabet ortamında gerçekleştirilen Mesleki Yeterlilik sınavları yapılmalıdır. Bu sınavlara katılım şartlarında da mutlaka alanında eğitim almış olma şartı yasal düzenlemelerde yer almalıdır.
- Otel işletmesi yöneticilerin seçiminde açık ve objektif kriterleri kesin ve katı kurallarla uygulamalıdır. Çünkü öngörülen kriterlere sahip olmayan personelin seçilmesi ve atamasının yapılması yönetici geliştirme programlarının başarısını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Daha sonraki aşamada görevde yükselmelerde performansa göre anlayışı hakim olmalıdır. Hatta göreve yükselmede bir yönetici geliştirme eğitimini başarı ile bitirmiş olma şartı getirilmelidir.
- Otel işletmesinde liyakat siteminin oluşturulması, yönetici geliştirme düşüncesinin en önemli ölçüsü olmalıdır. Çünkü atama ve görevde yükselmelerde liyakatin esas alınması yöneticilerin kendilerini geliştirme

için büyük önem taşır. Yoksa eğitim programlarının tek başına bunu sağlaması mümkün olmaz.

- Otel işletmelerinde etkin ve verimli yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının hazırlanıp uygulanabilmesi için mutlaka sektörel anlamda gelişmiş ülkelerde bu konuda gelişmeleri ve uygulamaları takip etmeli ve ülkemiz şartlarında uygulanabilirliği düşünülmeli ve gerçekleştirilmelidir.
- İşletmede yönetici yetiştirme ve geliştirme çalışmalarında etkinliği ve verimliliği elde edebilmek için, bu alanda çalışmalar yapan ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği içinde olmak suretiyle başkalarının tecrübelerinden faydalanılmış olur.
- Otel işletmesinin üst yöneticileri, yönettikleri yöneticilerin yönetim becerilerini ne ölçüde sahip olduklarını izlemeleri gerekir. Çünkü uygulanan eğitim programlarının bu becerileri kazandırmada ne ölçüde etkin ve verimli olduklarını takip etmelidir. Bu aynı zamanda organizasyonun verimliliğini gösterir ve yöneticiler de bunun üst düzeyde olmasını sağlamakla görevlidir.
- Hazırlanan geliştirme programları, bilimsel yöntemlerle ve işletme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır. Katılımcı yöneticilerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine katılmaları büyük önem taşır. Çünkü kendilerinin bu çalışmaları benimseyip sahip çıkmaları, hem de bu programların işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarına göre hazırlanmış olmasıdır. Ayrıca hazırlanan her bir eğitim programının içeriğini, uygulanacak yöntemin belirlenebilmesi için, yönetici eğitimi ve geliştirilmesi programlarını hazırlayıp uygulayacak insan kaynaklarının hangi programa hangi yöneticilerin katılacağını belirlemesi gerekir.
- Otel işletmelerinde yönetici geliştirme programlarına katılan katılımcı yöneticilerin edinmiş oldukları bilgi ve tecrübelerini birbirlerine aktarmaları için uygun ortam oluşturulmalıdır. Diğer taraftan yönetici geliştirme programlarına katılan yöneticilerin edinmiş oldukları bilgi ve tecrübeleri uygulamaya yansıtabilmeleri için gerekli ortamın sağlanması gerekir.

Ayrıca yapılan bu araştırma her ne kadar Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı şehir otellerinde gerçekleştirilmiş olsa da, resort otellerde de uygulanabileceğini ve uygulama sonuçlarının işletmenin verimliliğini ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceğini açıkça söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

ADAIR John, (2009), **Bir Lider Nasıl Yetişir**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

ADAL Erhan, (1987), **Otel Yönetim Semineri**, Bursa.

AKTAŞ, Ahmet, (2002) **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaası, Genişletilmiş 2. Baskı, Antalya.

AKTAŞ, Aylin, (2006) **"Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi"**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

ARKONAÇ, S., (1993), **Grup İlişkileri,** Alfa Yayıncılık, İstanbul.

AVCI, İlhan (2004), **Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Geliştirme**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.

BALTAŞ, Acar, (2000) **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, Acar, (2005) **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 6. Basım, Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet, (1984), **Turizm İşletmeciliği**, Bursa.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2004) **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2006) **Yöneticinin Yönetimi,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2013) **Stratejik Yönetim**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2014) **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞKONAK, S., (2006), **Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

BENNIS Warren, (1995) **On Becoming a Leader**, Addison Wesley, 1989. (Çev. Mustafa Özel),

BENNİS, Warren, (2003) **Bir Lider Olabilmek**, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul.

BENDER, P.U., (2006) **İçten Liderlik**, Hayat Yayıncılık, Çev. İmren Kalyoncu-Fatma Can Akbaş, İstanbul.

BİLDİK, B., (2009) **Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi,** Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

BİNGÖL, Dursun, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

BİNTUĞ Aytek, (1989), **İşletme Yönetimi,** Ankara.

BUMİN Birol, (1974), **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları No:82, Ankara.

CAN Halil, (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara.

CAMPBELL, Scott, SAMIEC, Ellen; (2006) **5 Boyutlu Liderlik**, çev. Elçin Kafalı, Pegasus Yayınları, İstanbul.

CARLETON, Karen, Anne (2005). *''***The Lamplighter: Strategic Leaders' Views on Leadership***''* Virjinya Poiteknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Virjinya, ABD.

COWLING, A.G. and MAILER, C.J.B., (1989), **Managing Human Resources**, Hodder and Stoughton Ltd., London, New York, Melbourne and Auckland.

DOGAN, S., (2001) **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip & Richard's İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.

DOĞAN, S. (2001), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul.

DRUCKER, Peter F., (1974), **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper and Row Publishers, New York.

DRUCKER, Peter F.; (1994) **Etkin Yöneticilik**, Çev. Ahmet Özden, Nuray Tunalı, Eti Yayınları, İstanbul.

EREN Erol, (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul.

EROL, Erol, (2003) **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 6. Baskı, İstanbul.

EREN, Erol, (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami, (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

GİLLET, S.R., MORDA, R., (2003) **"Effective Leadership in Tourism and Hospitality Organizations In The 21st Century"**.

GIBSON, James, (1992) **Fundamental of Management**, D. Irwin Inc. Publication, Boston, s. 48-49.

KEÇECİOĞLU, T., (1998), **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul.

KIRKPATRICK, D. L., (1995), **Evaluating Training Programmes**, USA: American Society for Training and Development.

KOÇEL Tamer, (1989), **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul.

KOÇEL, Tamer, (2005), **İşletme Yöneticiliği,** Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

KOÇEL, Tamer, (2010), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.

KOTTER, John P. (2013), **''Liderler Gerçekte Ne Yapar?** çev. İnan, Melis, Harvard Business Review, No: 326, s. 54.

LABICH Kenneth, **(**1993), **The Seven Keys To Business Leadership**, (Çev.: YALÇIN, Azmi, Yöneticilikten Etkin Liderliğe, İktisat ve İş Dünyası, No: 9.

LUTON, Bill (2010*). ''***Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs***'',** Capella Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Capella, ABD.

MAXWELL C. J., (2000), **Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği**, Çeviri: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul.

MINTZBERG, Henry, (1990), **Yöneticinin İşi-İnançlar ve Olgular**, (Çev.: Meral TÜZEL), Harvard Business Review, March-April.

MUCUK İsmet, (1997) **Modern İşletmecilik**, İstanbul.

NOE, Raymond A., (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev.: Canan ÇETİN, Beta Yayınları, İstanbul.

OLALI Hasan ve KORZAY Meral, (1989), **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, İstanbul.

ÖZÇELİK Oya, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Editör: Ramazan GEYLAN), Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 20. Eskişehir.

ÖZALP İnan, (1992), **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir.

ÖZSOY, E. (2010), **Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye' deki Sivil Toplum Kuruluşların da Bir Araştırma,** Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

PEKER, Ömer, (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayını, No: 258, Ankara.

PEKER, Ömer, (1994), **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayını, No: 257, Ankara.

REIGEL, John W., (1972) **Executive Development: A Survey of Experience in Fifty American Operations**, Üniversity of Michigan Press.

SADULLAH, Ö. (1997), **Liderlik Tarzları,** 21.yy'da Liderlik Bildirileri Kitabı**,** DHO Matbaası, İstanbul.

ŞENER Burhan, (2010), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara.

ŞİMŞEK Ş., ÇELİK A., AKGEMCİ T., SOYSAL A., (2004) Kariyer Yönetimi, Can Yayınları, İstanbul.

TAŞKIRAN, E., (2005), **Otel işletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,** Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

TAŞKIRAN, Erkan (2010). ''**Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma**'', Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

ÜÇOK, Tengiz Ö; (2006) **Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme**, Ankara, Gazi Kitabevi.

TOWNE, Douglas C. (1995) **Training Systems: An Overview, (Cited in Reviewing The Personel Function**, Editted by Nickie FONDA and Keith BUCKTON), The Institute of Personel and Development, London.

TRACEY, William R., (1984), **Designing Training and Development Systems**, Amacom Publication, New York.

VICTOR Dike, (2015), **Leadership and Management in the 21st Century Organizations: A Practical Approach.**

YILDIZDOĞAN Melisa, **(**1994), **Yönetsel Liderlik Üzerine Yönetişim**, İstanbul.

WHETTEN, David A, and CAMERON Kim S., (1993), **Developing Management Skills**, Harper-Collins College Publishers, New York.

MAKALELER

AKTEPE, Cemalettin, UYGUR, Akyay; (2004) **Finans Sektöründe Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Kesim İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Alan Çalışması**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, s. 60-83.

AMAR, Amar Dev (2001) "**Leading for Innovation Through Symbiosis**", European Journal of Innovation Management, 4/3, s. 126-132.

ANTONAKİS, John ve HOUS, Robert J. (2014), ''**Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory**'', The Leadership Quarterly, C:25, s. 746-771.

AY, Ünal, MADRAN, Canan; (2003) **Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:12, , s. 55-68

AYKAN, E., (2004) **"Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri"**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 2:213-224.

BALTAŞ, Acar, (2005) "**Yöneticilere Koçluk**", http://www.baltas-baltas.com/webmakaleler /k_2.htm, (30.12.2005)

BUBLE, Mario (2012) ''**Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms**'', Management, C: 17, No: 2, s. 85-97.

COLBERT, Amy E.,; Judge, TİMOTHY A.; (2012) Choi, Daejeon and Wang, Gang, (2012), **''Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success''** The Leadership Quarterly, C: 23, s. 671.

ÇETİN, N. G. ve BECEREN, E., (2007), **"Lider Kişilik: Gandi",** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Volume: 3, Sayı: 5, Isparta,

DİNÇER, M.K. ve BİTİRİM, S.. (2007). "**Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak**", İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul, (28): 61-72.

EINARSE, Stale; AASLAND, Schanke ve SKOGSTAD, Anders (2011), ''**Leadership Styles**'', Academy of General Dentitry Journal, C: 56, No: 4, s.176-177.

EZERLER, Demet Uyar, "**Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)**", http://www.peryon.org.tr /Icerik_detay.asp?ContentID=94, (31.12.2005)

FAIRHOLM Matthew, (2014) **Leadership and Organizational Strategy**, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, s. 14.

GLASNER, Daniel M., (1968), "Why Management Development Goes Wrong?: Five Reasons" Personel Journal, Vol. 47. No:9. s. 21-29.

HINTERHUBER, H.H., FRİEDRİCH, S.A., (2002) "**The Technology Dimension of Strategic Leadership The Leadership Challenge For Production Economists**", International Journal Of Production Economics, No.77, s. 191-203.

HUNTER, Samuel T.; BEDELL-AVERS, Katrina E. ve MUMFORD, MICHEAL D. (2007), ''**The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications and Potential Remedies''**, The Leadership Quarterly, C: 18, s. 435-446.

HODGE, R., (1987) "**Commitment to Management Education and Development**", Management Education and Development, Part 3, Vol. 18, s. 196.

HOLMES, J. ve Diğ., (2000), **Streamlining the Human Resources Management Regime: A Study of Changing Roles and Responsibilities**, (Report of the Auditor General of Canada).

İNCE, M., BEDÜK, A., AYDOGAN, E., (2004) "**Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri**", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, s. 423-446.

KENT, T.W., Crotts, J.C. ve AZİZZ, A.,(2001), **"Four Factors of Transformational Leadership Behavior",** Leadership & Organization Development Journal, 22/5.

KOTTER, John P. (2013), **''Liderler Gerçekte Ne Yapar?** çev. İnan, Melis, Harvard Business Review, No: 326.

LOPEZ Raquel, (2014), **The Relationship between Leadership and Management: Instructional Approaches and its Connections to Organizational Growth** Journal of Business Studies Quarterly, s. 6.

MARQUART, Michael J. , (2000), "**Action Learning anda Leadership"** The Learning Organization, Vol, 7.

MAXWEL, John C. (2008), ''**Charismatic Leadership**'', Leadership Excellence, C: 25, No: 11, s. 13.

OGBONNA, Emanuel ve Harris, Lloyd C. (2000), ''**Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**'', International Journal of Human Resource Management, C: 11, No: 4, s. 766-788.

PAAUWE Jaap, WILLIAMS, Roger, (2001) **"Seven Key Issues For Management"** The Journal of Management Development, Vol. 20, Issue, 2 (2001), pp. 1. (www.emerald-library.com)

POPA, Maria, Brinduşa (2012), ''**Organizational Culture and Leadership- Power Sources in Organizations**'', The 7th International Scientific Conference Defense Resource Management in the 21st Century, November, Brasov.

REIGEL, John W., (1972), **Executive Development**: A Survey of Experience in Fifty American Operations, Üniversity of Michigan Press.

ROWOLD, Jens ve HEİNİTZ, Kahrin, (2007), **''Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS''**, The Leadership Quarterly, C: 18. s.121-133.

SIMOLA, Sheldene K.; BARLING, Julian ve Turner, Nick (2010), ''**Transformational Leadership and Leader Moral**

Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care'', The Leadership Quarterly, C: 21, s. 179-188.

SEVİNÇ, Bilal, (1995), "**Örgütsel ve Yönetsel Gelişme; Başarı İçin İki Yöntem: Duyarlık Eğitimi ve Transaksiyonel Analiz**" Türk İdare Dergisi, Sayı: 43.

SILVA Alberto, (2016) **What is Leadership?**, Journal of Business Studies Quarterly,

STERNBERG, Robert J.; KAUFMAN, James C. ve PRETZ, Jean E. (2013), ''**A Propulsion Model of Creative Leadership**'', The Leadership Quarterly, C: 14, s. 455-473.

STRANGE, J.M., MUMFORD, M.D., (2002) "**The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership**" , The Leadership Quarterly, Vol.13, Issue 4, s. 343-377.

TANER, B., ÇETİN, S., (2005) "**Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma**", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:2, Sayı:4, Ekim- Kasım- Aralık s. 14-21.

TAŞKIRAN, E., (2006) "**Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, Güz s. 169-183.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), ''**Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışm**ası'', Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:4, No: 14, 2005. s. 3. /1-16.

TORUM, Oya, (2003), "**Yönetici Geliştirme ve Eğitimlerinde "e-learning" Platformu**" Dünya Gazetesi, 28 Mart. s. 13.

TRACEY, J. B., HINKIN, T. R., "**Transformational Leaders in The Hospitality Industry**", The Cornell Hotel and Restaurant Administrational Quarterly, Vol, 35, No: 2, 1994: 18-24

TUNA, Muharrem; GHAZZAWİ, Issam, TUNA, Ayşen ve ÇATIR, Ozan (2011), ''**Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry**'', SAM Advanced Management Journal, C: 76, No: 3, s. 10-25.

Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ and McCelvey, Bill (2007), **‘‘Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era’’**, The Leadership Quarterly, C: 18, 2007, s. 300. (298-318.

YEATS, Rowena M. (2012), ‘‘**Development Stability and Leadership Effectiveness**’’, The Leadership Quarterly, C: 23, s. 281-291.

WILLCOCKS, Stephen and CONWAY, Tony (2002), “**A Local Authority Management Development Programme: Behavioral Versus Cognitive Development**?” Executive Development, Vol. 08.Issue 7(1995), pp.1-9, (www.emerald-library.com., 11.10.2002. s. 2.

EK - 1

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması; Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Prof. Dr. İbrahim BİRKAN'IN danışmanlığında yapılmakta olan **"Otel İşletmelerinde Lider Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Bir Alan Çalışması ve Ankara İli Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması"** konulu Yüksek Lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Gökhan ŞENER

Atılım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANKET FORMU

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz,
   ( ) Erkek
   ( ) Kadın

2. Yaş Grubunuz,
   ( ) 20-30
   ( ) 31-40
   ( ) 41-50
   ( ) 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz,
   ( ) Evli
   ( ) Bekar

4. Eğitim Durumunuz,
   ( ) Lise
   ( ) Ön Lisans
   ( ) Lisans
   ( ) Yüksek Lisans
   ( ) Doktora

5. Unvanınız / Statünüz,
   ……..

6. Mesleki Deneyiminiz,
   ( ) 1-5
   ( ) 6-10
   ( ) 11-15
   ( ) 16-20
   ( ) 21 ve üzeri

7. Şimdiye kadar kendinizi geliştirmek amacıyla kurumunuz bünyesinde veya dışında hangi eğitim etkinliklerine katıldınız?

( ) Kurum içinde, görev esnasında kısa seminerler,

( ) Konferans ( ) Özel görevli bir komite ile çalışma

( ) Panel ( ) Üst gözetiminde çalışma

( ) Kurum dışında seminerler ( ) Diğer

( ) İş rotasyon

II. BÖLÜM

Aşağıdaki soruları size en uygun olan seçeneği işaretleyerek doldurunuz.

Soru No	Lider Yöneticilerin Yetiştirilmesi	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Eğitim ve geliştirme programlarında sadece konferans gibi düz anlatım yöntemi uygulanmaktadır.					
2	Yönetici eğitim ve geliştirme programlarında çok sayıda kurum içi ve kurum dışı eğitici etkinliklere katıldık.					
3	Programlar, ihtiyaç duyduğum ve ilgilendiğim konuları içermektedir.					
4	Hakkımdaki eğitime ilişkin başarı değerlendirmelerinin etkin, objektif ve adil yapıldığına inanıyorum					
5	Kurumumuzun eğitim sistemi, iş hayatı ile ilişkilendirilmiştir.					
6	Eğitimin ve gelişimin terfi konusunda doğrudan etkisi olduğundan katılım için gerekli motivasyon sağlanmakta, katılım ciddi olmaktadır.					
7	Kurumca verilen kurs, seminer, konferans vb. eğitim ve geliştirme etkinliklerinde eğitimciler konularında uzman kişilerdir.					
8	Eğitim programlarında hangi konuların yer alacağına bizim de görüşlerimiz alınarak karar verilmektedir.					
9	Eğitim etkinliklerindeki başarı durumumuz yapılan sınavlar, yaptığımız inceleme araştırma gibi çalışmalar ve hakkımızda üstlerimizce yazılan raporlar dikkate alınarak çok boyutlu olarak değerlendirilir.					

10	Eğitim ve geliştirme programlarının içeriği yöneticilik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak özelliktedir.					
11	Eğitim programları sonunda uygulanan testler sadece bilgiyi değil, kavrama, uygulama, analiz ve sentez yetenek ve becerilerini de yetkinlikle ölçmektedir.					

Lider Yöneticilerin Geliştirilmesi

Aşağıdaki soruların cevaplarını soru yapısına uygun olarak önem sırasına göre numaralandırınız veya önem derecesine göre işaretleyiniz.

12. İşletmenizde müdür seviyesindeki yöneticilerinizin belirlenmesinde aşağıdaki yöntemler için tercih sıralamanız nasıldır? 1, 2, 3, 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
    Kuruluş içinde yapılacak bir sınavla ( )
    Kuruluş içinde terfi yoluyla ( )
    Kuruluş dışından transfer yoluyla ( )
    Diğer (belirtiniz) …….. ( )

13. Yönetici geliştirme fikrinizin doğmasında, aşağıdaki seçenekleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok önemli	Önemli	Önemli Değil
Adayların talebi	( )	( )	( )
İnsan kaynakları bölümünün önerisi	( )	( )	( )
Genel müdürün önerisi	( )	( )	( )
Yönetim kurulunun önerisi	( )	( )	( )

14. Yönetici Seçiminizi etkileyen aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok önemli	Önemli	Önemli Değil
Eğitim düzeyi	( )	( )	( )
İş deneyimi	( )	( )	( )
İşinde ilerleme arzusu	( )	( )	( )
İşinde başarılı olma arzusu	( )	( )	( )
Yönetsel yetenek	( )	( )	( )
Kişilik özellikleri	( )	( )	( )

15. Halen uyguladığınız yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde, aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok Önemli	Önemli	Önemli Değil
İnsan kaynakları bölümünün rolü	( )	( )	( )
Üst yöneticilerin rolü	( )	( )	( )
Kuruluş dışında bir uzmanın rolü	( )	( )	( )

16. Yönetici geliştirme programınızın, uygulama kararının verilmesinde, aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok Önemli	Önemli	Önemli Değil
İşletmenin gelecek kaygısı	( )	( )	( )
İşletmenin liderliği	( )	( )	( )
İşletme yönetiminde yeni anlayışlar	( )	( )	( )
Kariyer haritaları sonuçları	( )	( )	( )

17. Uyguladığınız yönetici geliştirme programının amaçlarını önem sırasına göre değerlendiriniz. 1, 2, 3, 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.

Görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmek ( )
Yöneticileri çalışma alanlarındaki yeni gelişmelerden haberdar etmek ( )
Kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliğini artırmak ( )
Kendi kendini geliştirme ve kariyer ilgisi yaratarak Yöneticinin işindeki hoşnutluğunu arttırmak ( )

18. Yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticileri belirlerken önem derecesini belirtiniz. 1, 2, 3, 4, 5 (1 en önemli, 5 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.

İstekli olan tüm yöneticiler programa alındı ( )
Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alındı ( )
Bir sınav sonrası belirli bir başarı düzeyine göre alındı ( )
Kariyer havuzundaki tüm adaylar alındı ( )
Diğer (lütfen belirtiniz) ……. ( )

19. Yönetici geliştirme faaliyeti nasıl sağlandı? 1, 2, 3, 4, 5 (1 en önemli, 5 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.

Kuruluş yöneticileri için özel olarak hazırlanmasıyla	( )
Tek bir paket programından yararlanılmasıyla	( )
Üniversitelerin çalışmalarından yararlanılmasıyla	( )
Ayrı ayrı programların işletmenin ihtiyaçlarını içeren kısımlarından faydalanılmasıyla	( )
Diğer (lütfen belirtiniz)…….	( )

20. Geliştirme programı nasıl izlendi? 1, 2, 3, 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
( ) Yöneticilerin bireysel ilerlemesinin, belirli sürelerle ölçülmesi ve buna uygun ayarlamalar yapılmasıyla
( ) Uygulanan programın belli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesiyle
( ) Herhangi bir takip olmadan uygulanan programın sonucunun beklenmesiyle
( ) Diğer (lütfen belirtiniz)……..

21. Geliştirme programı sonrası yöneticilerle ilgili gözlemler nelerdir? 1, 2, 3, 4, 5 (1 en önemli, 5 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
( ) Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı yükseldi
( ) Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı değişmedi
( ) Programa katılan yöneticilerin astları veya üstleri veya aynı pozisyon yöneticiler arasında sorunlar gözlendi
( ) Geliştirme programı sonrasında yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu gözlendi,
( ) Diğer (lütfen belirtiniz) ……

22. Geliştirme programı sonrasında yöneticiler ihtiyaçlara cevap verebildi mi? 1, 2, 3, 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
( ) Evet tamamıyla
( ) Hayır hiçbir şekilde
( ) Belli bir süre ihtiyaçlar giderildi, kısa bir süre sonra yöneticilerin etkinliği azaldı
( ) Mevcut ihtiyaçlar giderildi ancak yeni ihtiyaçlara cevap verilmedi

23. Geliştirme programı sonrası kuruluşun başarısı ile ilgili gözlemler nelerdir? 1, 2, 3, 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
( ) İşletmenin başarısında artış oldu
( ) İşletmenin başarısında azalış oldu
( ) İşletmenin başarısında değişme olmadı
( ) Böyle bir değerlendirme yapılmadı

24. Geliştirme çalışması sonrasında kuruluşta ne gibi yenilik ve değişimler yaşandı? 1, 2, 3, 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) şeklinde numaralandırarak cevaplayınız.
( ) Yenilik ve değişim olmadı
( ) Yönetsel yapıda birtakım yenilik ve değişimler oldu
( ) Kuruluş içi beşeri ilişkilerde bazı yenilik ve değişimler oldu
( ) Çalışma koşulları ve yönetim anlayışında değişim ve yenilikler oldu

Anketimiz burada bitmiştir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Gökhan Şener
Doğum Yeri ve Tarihi: 12 Ocak 1992 Ankara

Öğrenim Durumu:

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Yıl**
Lisans	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Bilkent Üniversitesi	2010 – 2015
Yüksek Lisans	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Atılım Üniversitesi	2016 – 2018

Çalıştığı Yer	**Görev**	**Yıl**
Sheraton Hotel Ankara	Complex Guest Service Center Agent	2017 - 2018
Lugal, A Luxury Collection Hotel Ankara	Complex Guest Service Center Agent	2017 - 2018
Anadolu Hotels DownTown Ankara	Receptionist / Guest Relations Agent	2016 – 2017
Crowne Plaza Hotel Ankara	Receptionist	2016
Mivara Luxury Resort & SPA	Receptionist	2014
Mövenpick Hotel Ankara	Receptionist Trainee	2014
Thor by Alkoçlar Exclusive Bodrum	Receptionist	2013
Rixos Premium Belek	Front Office Trainee	2009
Barut Kemer	Front Office Trainee	2008

Yabancı Diller: İngilizce (İleri Düzeyde), İspanyolca (Orta Seviyede)

Yayınlar: -

E-posta: gokhan.sener@outlook.com.tr

Tarih: 29.06.2018

gökhan şener

ORIJINALLIK RAPORU

%14	%11	%6	%9
BENZERLIK ENDEKSI	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCI ÖDEVLERI

BIRINCIL KAYNAKLAR

1	Submitted to Okan Ãniversitesi Öğrenci Ödevi	%2
2	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	%1
3	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
4	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
5	Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
6	xa.yimg.com İnternet Kaynağı	%1
7	mersin.mitosweb.com İnternet Kaynağı	<%1
8	OTLU, Fikret and DURMUŞ, A. Fethi. "Muhasebe meslek mensuplarının muhasebe mesleğine bakış açılarının değerlendirilmesi ve Elazığ ili uygulaması", TÜRMOD, 2010.	<%1