

Otel yöneticilerinin uyguladığı yönetim teorileri

DR. FERMANI MAVİŞ

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetimin temel özelliği, çeşitli disiplinler tarafından geliştirilmiş, bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmış olmasıdır. Yönetimin sorunu ise, bu özel yaklaşımlar arasında bir denge sağlamaya çalışmak ve karar alınması gerektiğinde belirli durumlarda geçerli kavramlar uygulamaktır. Yönetici, mevcut şartlara uygun tekniklerle karşılaştığı sorunları çözmeye kendini alıştırmalıdır. Aynı zamanda, işletmeyi bir bütün olarak ve bölümleriyle birlikte ele alınması yönünde bir düşünce tarzını geliştirmelidir. Kısaca, yöneticilerin belirli uzmanlık konularında sıkışmayıp geniş bir görüş sahibi olmaları gerekir.

Bu makalede, otel işletmelerinin yönetim biçimleri ve yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel zorluklar ortaya konmaktadır. Ancak, yönetici ile yönetilenler arasındaki kişilerarası ilişkiler her iş çevresinde karmaşıktır, bu karmaşıklıkta ortaya koymak araştırma kapsamı dışındadır. Bu çalışmada örnek olay yaklaşımı ile, otel işletmelerindeki yönetim biçimlerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİ SİSTEMİNİ OLUŞTURAN TEORİ OKULLARI

Yönetim düşüncesi, bugün, değişik felsefe ve varsayımlardan hareket eden, yönetime farklı yönlerden yaklaşan ve analiz biçimleri değişik çok sayıda "yönetim teori okulları"dan meydana gelmektedir.

Yönetim düşüncesinin gelişmesine yol açan ve yönetim teori okullarının ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli etken, yönetim ve örgütlerle ilgili araş-

tırmalar ve çeşitli disiplinlerin yönetim düşüncesine katkılarıdır. Bir başka etken de; örgüt içi faktörlerin ve ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik vb. öğelerden oluşan ortam koşullarının hızla gelişmesidir. Ortam koşullarındaki değişimler, oluşturdukları dönemin ortam koşulları içinde geçerli ve yararlı olan, yönetim teori okullarının yetersiz kalmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, yönetim teori okullarının büyük çoğunluğu, ortam koşullarının hızla değiştiği II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra "yönetimin" giderek önem kazanmış olmasından dolayı yönetim incelemesine karşı artan çeşitli disiplinler tarafından yaklaşım, felsefe, varsayımlardan değişik olmasıdır.

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan yönetim teorileri okullarını sınıflandırmaları okul sayısı bakımından olduğu kadar, okullara verilen isimler bakımından da fark vardır. Literatürde, genellikle H. Koontz tarafından yapılan sınıflama esas alınmaktadır. Koontz, yönetim teorisinin okullarını altı ana grupta bölümlendirmektedir. Bazı yaklaşımlar dikkate alınmadığı ve her yaklaşımın da bütün incelikleri üzerinde durmadığı söylenebilir. Ancak incelendiğinde yönetim teorisine ilişkin yaklaşımların pek çoğunun aşağıdaki "okullardan" biri içine girdiği görülecektir.

- Yönetim süreci okulu
- Deneysel okul
- Beşeri davranış okulu
- Sosyal sistem okulu
- Karar teorisi okulu
- Matematiksel okul

ABSTRACT

MANAGEMENT THEORIES APPLIED BY THE HOTEL MANAGERS

This article examines the hotel management systems and managerial problems which are faced by the hotel managers. Personal interrelations among the staff is excluded from the discussion since they are too complex in almost every situation. The author aims to analyze the management systems of hotel operations by means of case analysis approach. As a result, the article concludes that hotel managers adopt various aspects of all the management theories, however, they tend to value 'decision theory' approach more than the others.

Dr. Fermani Maviş, Anadolu University Eskişehir Vocational Training School, Eskişehir Turkey.

Yrd. Doç. Dr. Fermani Maviş: Lisans; Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi (1979); Doktora: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletmecilik Programı (1985); Halen Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim üyesi.

Yukarıda belirtilen yönetim okullarının herbiri tarafından benimsenen yönetim yaklaşımı, genellikle örgütsel davranış olarak bilinmektedir. Burada her birini kısaca açıklamak faydalı olacaktır.

A. Yönetim süreci okulu

Yönetim süreci okulu birkaç düşünür kuşağının katkılarıyla gelişmiştir. H. Fayol, I. Gulick, L.F. Urwick, J. Mooney ve R.C. Davis yönetim süreci okulunun gelişmesini sağlayan ilk kuşağı teşkil ederler. İkinci kuşak II. Dünya Savaşı'ndan sonra, bu okulu tekrar canlandıran W. H. Newman, G. R. Terry ve H. Koontz ile D. McFarland gibi düşünürlerdir.

Yönetim süreci okulu, ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Ayrıca, bu okul, yönetimi bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Yönetim süreci okulu, yönetimi; "...başkalanna iş gördürülmesi, örgüt amaçlarını birey ve gruplar aracılığı ile gerçekleştirilmesi..." olarak tanımlanmaktadır.

Gerçekte bu okulun temel yaklaşımı, birinci derecede yöneticinin fonksiyonlarını incelemekte toplanmaktadır. Söz konusu yaklaşımda ikinci aşama olarak çoğumuz bir yandan yöneticilerin fonksiyonlarını ele alırken, diğer yandan çarpışık yönetim uygulamasında görülebilen başlıca gerçekleri mümkün olduğu kadar açıklıkla ortaya koymada bunlar analizden geçirilmektedir.

Bu okul, yönetimin her çeşit örgütte ve örgütlerin tüm kademelerinde uygulanan evrensel bir süreç niteliği taşıtığını ve yönetim ilkelerinin de evrensel olduğunu ileri sürer. Yönetim sürecinin mesajı şudur: "Eğer bu ilkeleri izlersen başarılı olursun".

B. Deneysel okul

Yönetim düşüncesini oluşturan okullardan bir diğeri de "deneysel okul"dur. Bu okul gerçek yönetim uygulamalarına

ve örgütlerin analizine dayanır. Bazen genellemeler yapmakla birlikte, bu okul, aslında her sorunun ve durumun kendine özgü koşullar olduğunu kabul eder.

Bu okulun özelliği yönetimi veya politikayı ele aldığı olayların araştırma ve analizlerini diğer yaklaşımlarla birlikte görmeye çalışmasıdır ki, buna E. Dale "karşılaştırmalı yaklaşım" demektedir.

Deneysel okulun başarılı ve hatalı uygulamaların analizinden birtakım sonuçlar çıkarılabileceği, etkili yönetim biçimlerinin saptanabileceği varsayımına dayanır.

Kısaca, deneysel okul savunucuları, yönetimin etkin bir yönetim uygulaması geçmişte elde edilen tecrübelerden ve başarıdan ileri geldiğini söylemektedir. Diğer bir deyişle, sık sık görüldüğü gibi tek tek ortaya çıkan durumlarda neyin yapıldığı, neyin yapılmadığını araştırarak karşılaştırılabilen olaylarda aynı yolu izleyebileceğini varsaymaktadır.

C. Beşerî davranış okulu

Beşerî davranış okulunun anafikri bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımak ve kısaca yöneticiye kullanılabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

Diğer bir deyişle, bu okul yönetimin "insan" kesimine ağırlık vermekte ve amaçları başarmak için grup olarak bir araya gelen bireylerin bulunduğu yerde "insanlar insanları anlamalıdır" üzerinde durmaktadır.

Bu kısa açıklamadan sonra beşerî davranış okulunu iki grup toplamak mümkündür.

Kişilerarası davranış okulu, taraftarları kuruluşların beşerî yönüne ağırlık

Yönetim düşüncesi, bugün, değişik felsefe ve varsayımardan hareket eden, yönetime farklı yönlerden yaklaşılan ve analiz biçimleri değişik çok sayıda "yönetim teori okulları"ndan meydana gelmektedir.

vermişler ve yönetim incelemelerini "insanların, insanları anlamak gerektiği" felsefesine dayandırmışlardır. Diğer yandan, bu okul incelemelerinde, insanı psikososyal bir varlık olarak ele alır ve insanları çalışmaya sevk eden faktörleri belirlemeye çalışır. Bu okul, yönetimi esas itibarıyla, insanları anlama, yönetim uygulamalarını buna göre belirleme ya da düzenleme sanatı olarak görür.

Grup davranışı okulu, kişilerarası davranış okulu ile benzer davranış yönleri bulunan ancak, inceleme ve araştırmalarını "grup davranışları" üzerine yoğunlaştıran ayrı bir yönetim teori veya düşünce okuludur.

Bu okulu yönetime önemli katkıları olmuştur. Diğer yandan, bu okul örgütlenmiş kurumların, sosyal organizmalardan oluşan daha büyük bir sosyal organizma olduğunu ve kültürel çevrenin; tavırları, baskı ve çalışmaların etkisi altında bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca örgütsel yetkinin kurumsal temelleri biçimsel olmayan örgütün ve diğer sosyal faktörlerin etkileri, bu okulun inceleme ve araştırmaları ile ortaya çıkarılmıştır. Grup davranışı okulunun, örgütler içindeki grupların ve grup üyelerinin davranışlarıyla ilgili olarak sağladığı bilgiler, örgütsel davranışın etkinliğinin artırılması hususunda alınabilecek önlemlere ışık tutmuştur.

D. Sosyal sistem okulu

Yönetime, kişilerarası davranışlar ve grup davranışı açısından yaklaşımlar giderek insan ilişkilerini, kültürel karşılıklı ilişkiler sistemleri olarak incelemeye başlamışlardır.

Sosyal sistem okulu taraftarları, yönetim sürecinin esaslarını açıklamak amacıyla, insan kabiliyet ve kapasitenin sınırlılığına dayanan işbirliği zorunluluğu ve buna bağlı olarak işbirliği sistemleri teorisini geliştirmişlerdir. Bununla türlü sosyal gruplardaki kültürel ilişkilerin ni-

teliği ortaya konmakta, bu ilişkilerin birbirleriyle bağlantılı, bütünleşmiş bir sistem olarak gösterilmeye çalışılmaktadır. Bu okulun öncülerinden olan C. Barnard'ın ortaya koyduğu işbirlikçi sistemler kavramı yönetimin sosyal sistem okulu üyelerinin bir çoğunun çalışmalarına geçmiştir. Simon ve başkaları sonradan bu sosyal sistemler kavramını, işbirlikçi ve amacı olan karşılıklı grup ilişkileri veya davranışını kapsayacak biçimde genişletme yoluna gitmişlerdir.

E. Karar teorisi okulu

Bu okul, genel olarak, inceleme ve araştırmalar kararların ussallığı üzerinde yoğunlaştırılmaktadır. Bu genel çerçevede içinde teorisyenler çalışmalarını ya sadece kararın; ya da kararı veren kişi veya grubun veya sürecin incelenmesiyle sınırlandırmaktadır.

Diğer yandan, bir kısım teorisyenler, çalışmalarını kararın ekonomik açıdan ussallığın incelenmesiyle sınırlandırmakta; buna karşılık bir kısım teorisyenler ise örgüt içinde meydana gelen her olgu ve olayı karar yönünden incelemek, bir kısım da kararı veren kişi ve çevrenin psikolojik ve sosyal yönlerini de ele almak suretiyle karar teorisinin alanını genişletmektedirler.

Karar teorisi, bugün, örgüt yapının kişi ve grupların psikolojik ve sosyal tepkileri; karar için gerekli temel iletişimi geliştirilmesi değerlerin çözümlenmesi gibi, tüm örgüt faaliyetlerinin incelenmesi için karar teorisi bir sıçrama tahtası haline gelmiştir.

F. Matematiksel okul

Bu okulu oluşturanların büyük bir çoğunluğu yöneylem araştırmacı ya da sistem analistleridir. Bu okul taraftarları, eğer yönetim ya da örgütlenme ya da planlama, karar verme, mantıksal bir süreç ise, matematiksel semboller ya da ilişkilerle ifade edebileceği kanısında-

Yönetim düşüncesini oluşturan okullardan bir diğeri de "deneysel okul"dur. Bu okul gerçek yönetim uygulamalarına ve örgütlerin analizine dayanır. Bazen genellemeler yapmakla birlikte, bu okul, ashnda her sorunun ve durumun kendine özgü koşullar olduğunu kabul eder.

TABLO - 1 : YÖNETİM DÜŞÜNCE OKULUNUN YÖNETİM FONKSİYONLARINA VERDİKLERİ ÖNEM YA DA AĞIRLIK

Yönetim Düşünce Okulları	T e m e l Y ö n e t i m F o n k s i y o n l a r ı			
	Planlama	Örgütlenme	Yöneltme	Denetim
Yönetim Süreci	çok	az	az	orta
Beşeri Davranış	az	orta	çok	az
Sosyal Sistem	az	çok	çok	az
Karar Teorisi	çok	az	az	çok
Matematiksel	çok	az	az	çok

dırlar. Bu okulun ağırlık noktasını modeller oluşturur. Çünkü modeller aracılığı ile problemin temel ilişkiler ve seçilmiş amaçlar ifadesi mümkün olmaktadır.

Bu okul, analizciyi problemi belirlemeye zorlar; bilinmeyenler için semboller kullanılmasına kolayca imkan verir; metodoloji açısından mantaksaldır; karmaşık olgu ve olayları çözmeye ya da basitleştirmede güçlü bir alet olarak hizmet eder. Bütün bu özelliklere rağmen yönetim teorisinde ayrı bir okul olarak güçlü değildir.

Çeşitli yönetim düşünce okullarının yönetim sürecini oluşturan temel fonksiyonlara verdikleri ağırlık ve önem farklıdır. George R., Terry, yönetim düşünce okullarının yönetim fonksiyonlarına verdikleri önemi aşağıdaki tablo 1'de göstermiştir.

II. OTEL YÖNETİCİLERİNDE GÖZLENEN YÖNETİM TEORİLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

A. Metodoloji

Örnek olay yaklaşımı ile otel işletmelerinde mevcut yönetim biçimlerini

ortaya koymak amacıyla, yönetim personelinin tanımlayan beş varsayımlı örnek olay serisi ve anket sonuçları ile beraber otel yöneticilerinden tesadüfi örnekleme göre seçilen bir gruba yöneltilmiştir.

Araştırmada kullanılan teknik, yöneticiye küçük serilerle örnek olaylar veya sorular sunulmakta ve yönetim tecrübeleri ile ilgi kurulması istenmiştir. Kullanılan sorular varsayımlıdır, ayrıca gerçek yönetimde bu beş varsayımlı örnek olay serisine benzer durumlar söz konusudur.

Yöneticiler anket sorularını cevaplandırdıklarında, önce örnek olayları okumakta ve sonra altı soruyu cevaplamaktadırlar. Her bir soru bir önceki bölümde tanımlanan altı yönetim teorisinden birisini yansıtmaktadır. Ayrıca her bir soruya cevap veren yöneticinin üç seçeneğin birini seçme zorunluluğu getirilmiştir.

Sunulan seçeneklerin, soruları sorulara karşı aynı derecelerde özellik gösterdiğinden her bir seçeneğin puanlaması farklıdır. Tablo-2'de gösterilmiştir.

Matematiksel okul, analizciye problemi belirlemeye zorlar; bilinmeyenler için semboller kullanılmasına kolayca imkan verir; metodoloji açısından mantaksaldır; karmaşık olgu ve olayları çözmeye ya da basitleştirmede güçlü bir alet olarak hizmet eder.

TABLE - 2 : TEORİLERİN DÜZEN SIRASI VE OLAYLARIN PUANLAMASI

Yönetim Teorileri	İktisadi Ürün	Çalışma Standartları	Personel İşgören	İşe Alma Uygulaması	Yönetim Sendika	Toplam
Karar Teorisi	44	18	47	46	46	201
Deneysel	32	46	21	38	44	181
Beşeri Davranış	26	28	36	45	39	174
Yönetim Süreci	37	14	50	19	40	160
Matematiksel	50	10	12	16	20	108
Sosyal Sistem	26	7	19	10	10	72

Tablo 2'den de görüleceği üzere okullar tek tek ele alınıp incelendiğinde, ABD'deki otel yöneticileri yönetim okullarının tümünü uyguladıklarını söyleyebiliriz. İktisadi-Ürün'de matematiksel okul; çalışma standartlarında deneysel okul; işe alma ve yönetim-sendika ilişkilerinde karar teorisi okulu ön plana çıkmaktadır. Sonuçları toplam üzerinden ele aldığımızda "Karar Teorisi Okul"u yönetim karar verme aracı olarak otel yöneticileri tarafından daha çok tercih edilmekte ve uygulanmaktadır.

Sonuç

Sonuç olarak, ABD'de otel yöneticilerinden, araştırmaya katılan 50 yöneticinin cevaplarına bağlı olarak otel yöneticileri kendine özgü yönetim felsefesine bağlı olarak otel yöneticileri kendine özgü yönetim felsefesine yapısal olarak ideal olabilir. Karar teorisi okuluna eğilim göstermesine rağmen sonuçlar gösteriyor ki tüm otel yöneticileri verilen örnek olaylara karşı tepkileri aynı yönde değildir. Otel yöneticileri altı yönetim okulunun her bir öğesini kullanmaktadır.□

Kaynakça

- BARANSEL, Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Fatih Matbaası, İstanbul, 1979.
- EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım-Yayımları Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982.
- KOONTZ, Harold (çev. İ. C. Aşkun), "Yönetim Teorisiindeki Okullar", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, C. XII, S: 1, (Ocak 1976), ss. 66-85.
- MASSIE, J.L. (Çev. Ş. ÖZ-ALP ve Diğerleri), *İşletme Yönetimi*, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.
- MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul, 1987.
- ÖZ-ALP, İnan, *Yönetim ve Organizasyon*, cilt:1, Birlık Ofset, Eskişehir, 1992
- ÜÇÖK, Tengiz, *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1988.
- DOWNEY, James F., "Management Theories: As Observed in Hotel and Restaurant Managers", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, C. XVII, S. 4 (Şubat 1978), ss. 70-71.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan 50 yöneticinin cevaplarına bağlı olarak otel yöneticileri kendine özgü yönetim felsefesine bağlı olarak otel yöneticileri kendine özgü yönetim felsefesine yapısal olarak ideal olabilir.