

Araştırma Makalesi / Research Article

MINTZBERG'İN YÖNETİCİ ROLLERİ MODELİ KAPSAMINDA İŞ İLANLARININ ANALİZİ*

Arş. Gör. Funda KIRAN 

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Burdur (fkiran@mehmetakif.edu.tr)

Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT 

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Burdur (ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr)

ÖZET

Çalışmada, günümüz işletmelerinin önem verdiği yönetici rollerinin keşfedici bir anlayışla tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda işletmeler tarafından aranan yönetici özellikleri irdelenmiş ve bu özellikler yönetici arayan işletmelerin bulunduğu bölgelerle, yöneticilerin çalışacağı departmanlarla, ilan diliyle ve ilanda istenilen eğitim düzeyiyle karşılaştırılmıştır. Araştırmada, veri toplamak için Türkiye'deki en büyük istihdam platformu olan kariyer.net portalından yararlanılmıştır. Buna göre 01-07 Kasım 2019 tarihleri arasında kariyer.net portalında yayınlanan toplam 117 adet orta ve üst düzey yönetici ilanı incelenmiştir. İlanlarda yer alan ifadeler içerik analizi ile irdelenmiştir. Analizler gerçekleştirilirken MAXQDA 18.0 programından yararlanılmıştır. Analizde temalaştırma ve kategorileştirme işlemlerinde Mintzberg'in (1973) yönetici rolleri sınıflandırılması kullanılmıştır. İncelenen yönetici özelliklerine göre temalar dikkate alındığında işletmelerin en fazla bireyler arası rollere önem verdiği saptanmıştır. Öte yandan kategoriler incelendiğinde ise "liderlik" rolü ön plana çıkarken "irtibat" rolüne değinen işletme sayısının oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca bölgelere, departmanlara, ilan diline ve istenilen eğitim düzeyine göre yapılan karşılaştırma sonuçlarında "liderlik" rolünün her durum için önemini kaybetmediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Yönetici Roller, Mintzberg Modeli, İş İlanları.

ANALYSIS OF JOB ADVERTISEMENTS WITHIN THE CONTEXT OF MINTZBERG'S MODEL OF MANAGERIAL ROLES

ABSTRACT

In the study, determining managerial roles that today's businesses care about is aimed. In this direction, the manager features wanted by the enterprises were examined and these features were compared with the regions where the enterprises looking for managers, the departments where the managers will work, the language of the advertisement and the education level desired in the advertisement. In the study, Kariyer.net portal which is the largest employment platform in Turkey was used. Accordingly, a total of 117 middle and senior manager advertisements published between 01 and 07 November 2019 on Kariyer.net were examined. The expressions in the advertisements were examined with content analysis. While performing analyzes, MAXQDA 18.0 program was used. In the analysis, Mintzberg's (1973) manager's job classification was used in thematic and categorization processes. Considering the themes according to

* Bu çalışma, 3-5 Eylül 2020 tarihlerinde gerçekleştirilen 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş "Günümüzdeki İş İlanlarında Yöneticilik Rollerini" başlıklı tebliğin genişletilmiş halidir.

the manager characteristics examined, it was determined that the enterprises attach the most importance to interpersonal roles. On the other hand, when the categories are examined, it has been determined that while the “leadership” role comes to the fore, the number of businesses that refer to the “contact” role is quite low. In the study, it was also observed that the “leadership” role did not lose its importance for every situation in the results of the comparison made according to regions, departments, advertisement language and desired education level.

Keywords: Manager, Managerial Roles, Mintzberg Model, Job Advertisements.

1.Giriş

Mesleklerin görev tanımları hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından üzerinde çalışılan ve tartışılan bir konu olmuştur. Özellikle günümüzde kurumsallaşmayla birlikte örgütler tarafından bu tanımlar yapılmış ve beklentiler doğrultusunda yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Yöneticiliği bir meslek ve yöneticiyi de bu mesleği uygulayan kişi olarak tanımlanması sonucunda yönetim bilimciler ve uygulayıcılar tarafından yöneticilik mesleğinin de görev tanımlarını ve rolleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Birçok örgütün büyümesi ve başarılı olmasının önündeki en büyük engel yetenekli yöneticilerin olmamasıdır (Stull, 1974:5). Dolayısıyla en fazla üzerinde durulan ve önem verilen rol tanımları yöneticilerin olmuştur. Konu ile ilgili 1973 yılında Henry Mintzberg tarafından kaleme alınan “*Yönetişel Çalışmanın Doğası (The Nature of Managerial Work)*” başlıklı eseri yönetim araştırması ve eğitimi konusunda bilgi veren önemli bir referans kaynağı olarak hala kullanılmaktadır. Bu eserde Mintzberg on yönetim rolünü açıklamış ve yönetim işinin özellikleri hakkında on üç öneride bulunmuştur (Mintzberg, 1973:51).

Yönetim, bir örgütün yaşamı, büyümesi, gelişmesi veya sona ermesi üzerinde kritik etkiye sahip önemli insan faaliyetlerinden biridir. Örgütlerde herhangi bir rütbeye veya statüye sahip yöneticiler temel görevlerini anlamalı ve yerine getirmeye çalışmalıdır. Bir başka ifadeyle Mintzberg’in önerdiği gibi her bir yönetsel rol, insanların taahhütlerini ve hedeflerini işbirlikçi bir yaklaşımla yerine getirebilecekleri, elverişli ortamı sürdürülebilir (Tengblad, 2006). Yöneticiler, yönetim rollerinin farkında olmadıkları sürece görevlerini yerine getiremezler (Burgaz, 1997; Ramezani vd., 2011). İlâveten birçok farklı iş yüküne sahip olan yöneticilerin en çok önem arz ettiği rollerin tespiti de etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesini de sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle örgütler tarafından önem verilen yönetici rollerinin doğru bir şekilde kavranması işletme beklentilerinin karşılanmasına da yardımcı olacaktır. Yönetimin niteliğine ilişkin uygun olmayan ve yanlış bir algı, kötü bir yönetime, işten çıkarmalara ve ayrıca kurumsal kaynakların kaybına neden olabilir (Ramezani vd., 2011). Ek olarak, bu tür bir performans, iş tatmini ve çalışanların performansları üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Janicijevic (2012), yöneticilerin sergiledikleri rollerin çalışanları örgüte bağlamakta ve sağlam bir örgüt kültürü yaratmakta etkili olduğunu belirtmektedir. Yine başka çalışmalarda (Miller & Droge, 1986; Schneider, 1987) karar verici rolleri sergilemenin de örgütsel bağlamda önemli olduğunu vurgulanmaktadır.

1950’li yıllarda Carlson’ın çalışmasından başlayarak günümüze kadar yapılan pek çok çalışma (Alexander, 1979; Arnaldo, 1981; Bayat, 2005; Bayram 2011; Behestifar vd., 2012; Boone & Kurtz, 2001; Broadbridge, 1999; Burgaz, 1997; Gökçe & Şahin, 2003; Grover vd.,

1993; Ives & Olson, 1981; Lewis, 2007; Ley, 1980; Pearson & Chatterjee, 2003; Rüzgar, 2018; Rüzgar & Kurt, 2013; Wheelen & Snyder, 1981; Wright vd., 1992; Yue, 2012) yönetici rolleri konusunda farkındalığı artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Öte yandan teknolojiye yaşanan ilerlemeler, güncellenen yasal düzenlemeler, sürekli değişen iş gücü yapısı, müşterilerin talep ve beklentilerindeki farklılıklar gibi nedenlerin de işletme yapısı, politikaları, stratejileri ve amaçları üzerinde rol oynadığı bilinmektedir. İşletmelerin belirtilen faktörlere adapte olması ve yönetim yapısında değişikliklere gitmesi beklenen bir sonuçtur. Ayrıca toplumun kültürü de işletmeleri etkileyen önemli bir faktör olarak gündeme gelmektedir. Dolayısıyla işletme yapısının ve yönetim yapısının toplumdaki geleneklerle, göreneklerle, normlarla paralellik göstermesi bir gerekliliktir. Bu durumda 1973 yılında ortaya atılan yöneticilik rollerinin de günümüz koşullarında farklılaşmış olması ya da Türkiye’de yöneticilerden beklenen rollerin değişiklik göstermesi olası bir sonuçtur.

Bu kapsamda günümüzde Türkiye’deki yöneticilik anlayışının kavranması ve yöneticilerin rollerinin tespiti amacıyla en eski ve en büyük istihdam platformu olan Kariyer.net adresinden yararlanılmıştır. Araştırmada işletmelerin aradığı yönetici özellikleri irdelenerek yönetici rollerinin ve rollere verilen önemin tespiti amaçlanmıştır. Bu makale, Mintzberg’in ortaya attığı yöneticilik rollerinin günümüz Türkiye’sinde de ne dereceye kadar değişikliğe uğradığı sorusunu ele almaktadır. Konuyla ilgili özellikle yerli literatürde yer alan çok az sayıdaki çalışmanın yönetici rollerine odaklandığı görülmekle beraber ülkedeki yönetici rollerine yönelik iş ilanları üzerinde herhangi bir çalışmanın yapılmamış olması bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın yöneticilerin rol belirsizliğinin giderilmesinde de etkili olması ve rol çatışmalarının azaltulmasını sağlaması açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Ek olarak bu çalışmanın sonuçlarının mevcut yöneticiler ve potansiyel yönetici adaylarının kendilerinde geliştirmeleri gereken yetkinlikleri öğrenebileceği bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetim Kademelerine Göre Yönetici Görevleri ve Becerileri

En küçük işletmelerde dahi birden fazla yönetici bulunmaktadır ve yönetsel işler çeşitli düzeylerde görülür. Bu durum da yönetim kademeleri hiyerarşisini (basamaklar sırası) ortaya çıkartmaktadır. Bu yönetim kademeleri üst kademe yönetimi, orta kademe yönetimi ve alt kademe yönetimi olmak üzere üç sınıf altında toplanmaktadır (Mucuk, 2016:133). Bu sınıflandırmada yetki ve sorumluluk derecesi dikkate alınmaktadır ve farklılaşma, dikey yapılanmayla ilgilidir (Gökçe & Şahin, 2003:138).

Alt yönetim kademesindekiler, işlevsel veya operasyonel yöneticiler olarak da adlandırılmakla birlikte (Doğan, 2019:18) yönetim kademeleri hiyerarşisinin temel basamağını oluştururlar (Eriş, 2017:252). En kalabalık basamak olan alt kademe yöneticilerinin görevi, sorgulamadan emir-komuta zinciri içerisinde verilen emirleri uygulamaktır (Bayat, 2005:9). Günlük faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan çalışanların, teknik personelin, ticari personelin ya da büro personelinin denetlenmesinden sorumludurlar (Mucuk, 2016:134). Ayrıca gerektiğinde astlarına teknik yardım sağlarlar. Dolayısıyla astların görevlerini bilmek ve anlamak durumundadırlar (Gökçe & Şahin, 2003:139). Verilen emirlerle ilgili tasarruf

ve inisiyatif yetkileri yoktur (Bayat, 2005:9). Bu kişiler; şef, amir, nezaretçi, formen, usta, ustabaşı, baş kalfa, hat yöneticisi, satış yöneticisi, bölüm şefi, çavuş gibi unvanlara sahiptirler.

Orta kademe yöneticiler taktiksel yöneticiler olarak da adlandırılırlar (Doğan, 2019:18). Alt ve üst kademe yöneticilerin arasındaki ilişkileri sağlayan ve düzenleyen grup olan orta kademedeki yöneticileri farklı görevleri yerine getirmektedirler. Örneğin; üst kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararların ve amaçların çalışanlara iletilmesi, verilen emirlerin eşgüdümün de sağlanmasıyla birlikte çalışanlar aracılığıyla yerine getirilmesi, operasyonel süreçlere katılarak alt kademedeki çalışanların tepkilerini ve süreçlerin sonuçlarını üst kademedeki yöneticilere iletilmesi, üst kademedeki yöneticilere çalışanlar hakkında informal bilgiler de dahil olmak üzere kanun, tüzük ve yönetmeliklere karşı olmamak kaydıyla bilgi verilmesidir (Batemann & Snell, 2013; Bayat, 2005:10, Eriş, 2017:252). Bölüm müdürü, fabrika müdürü, idare amiri, daire başkanı bu sınıfa dâhil edilmektedir.

Üst kademe yöneticiler ise; stratejik yöneticiler (Doğan, 2019:18) veya tepe yöneticiler (Mucuk, 2016:133) olarak da ifade edilmektedir. Bu kademedeki yöneticilerde teknik beceriler neredeyse hiç ihtiyaç duymazlarken kavramsal beceriler önem kazanmaktadır (Guglielmino & Carroll, 1979:342). Uzun dönemli gelecekle ilgilenirler ve işletmenin kültürü üstünde rol oynarlar (Gökçe & Şahin, 2003:141). Üst kademe yöneticilerinin görevleri, politikaların belirlenmesi, planlamaların gerçekleştirilmesi (Bayat, 2005:10) işletmenin bulunduğu çevrenin analizinin yapılması, örgütün sahip olduğu imkânların ve yeteneklerin tespiti ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli hareket tarzının seçilmesiyle uygulamaya konmasıdır (Tikici, 2005). İşletme sahipleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu başkan yardımcıları, yönetim kurulu üyeleri, genel koordinatör, başkan bu sınıflamaya dahil edilmektedir.

2.2. Mintzberg'in Yönetim Roller

Yönetim rolleri, yöneticilerin ne yaptığı, işlevleri ya da görevleri ile ilgilenmektedir (Sökmen, 2010:7). Yöneticilerin buldukları konum ve sahip oldukları sorumluluklar itibari ile üstlenmeleri gereken bazı yönetim rolleri bulunmaktadır. Bir orkestra şefi gibi çalışan yöneticilere konu hakkında çalışan araştırmacıların mesajı etkili bir yönetici olmak için yöneticilerin rollerini tanıması daha sonra ise işletmenin sahip olduğu kaynakları işletmeyi desteklemek için kullanması yönündedir (Mintzberg, 1975:289). Bu noktada birçok araştırmacı yöneticinin rollerini veya görevlerini araştırma kapsamlarına almış olup konudaki en etkili çalışmanın Mintzberg tarafından yapıldığı görülmüştür (Başarangel, 2016:509).

Mintzberg yöneticilerin işlerini belirlemek amacıyla danışmanlık şirketi, eğitim hastanesi, okul, ileri teknoloji şirketi ve tüketim malları imalatçısı olmak üzere beş farklı alandaki beş yöneticiyi bir hafta boyunca izlemiştir (Mintzberg, 1989:8). Mintzberg (1975:289) çalışmasında, resmi otoritenin yöneticilere doğrudan üç bireyler arası rol verdiğini, bu bireyler arası rollerin üç bilgi sağlama rolünü ortaya çıkardığını ve bu iki rolün dört karar verme rolüne imkân sağladığını ifade etmiştir. Özetle Mintzberg üç başlıkta sınıflandırılan 10 yönetsel rol belirledi (Mintzberg, 1990). Bu roller ve onlara ilişkin tanımlar Tablo 1 görülmektedir. Aslında, tüm yöneticiler tüm rolleri belli bir dereceye kadar yerine getirmektedir.

Tablo 1: Mintzberg'in Yönetim Rollerini ve Onlara İlişkin Tanımlar

Bireyler Arası Roller	
Sembolik Rol	Yöneticiler buldukları konum gereği bazı ritüelleri gerçekleştirmek (Mintzberg, 1975:289), kanuni ve sosyal aktiviteleri yerine getirmek (Robbins & Judge, 2003/2017:6-7; Rutherford, 2001:62-64) durumundadırlar. Bir satış müdürünün önemli bir müşteriyle öğle yemeği yemesi, başkanın önemli mevkideki kişileri selamlaması (Mintzberg, 1975:289), okul müdürünün diploma töreninde diplomaları öğrencilere takdim etmesi (Robbins & Judge, 2003/2017:6), yöneticinin kurdele kesme törenlerine katılması, resmi evrakları imzalaması (Gökçe & Şahin, 2003:150) örnek sembolik roller arasındadır.
Liderlik Rolü	Yönetici biriminin çalışmasından ve işlerinden sorumlu olması sebebiyle birimine doğrudan veya dolaylı olarak liderlik yapmak durumundadır (Mintzberg, 1975:289). Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, motivasyonlarının yükseltilmesi, cesaretlendirilmesi, ihtiyaçlarıyla işletmenin amaçlarının bağdaştırılması (Mintzberg, 1975:289), bağlılıklarının artırılması (Gökçe & Şahin, 2003:150) liderlik rolü kapsamında değerlendirilmektedir.
İrtibat Rolü	İşletmenin verimliliğini arttırmak amacıyla iletişim ağı oluşturulması yöneticilerin irtibat rolünü açıklamaktadır (Rüzgar, 2018:1106-1107). Mail atma, telefonla görüşme, yapılan toplantılar, proje grupları arasındaki faaliyetleri koordine etme (Gökçe & Şahin, 2003:150) irtibat rolüne örnek gösterilebilir.
Bilgi Sağlama Rollerini	
İzleme Rolü	Yöneticiler basın yayın organlarını tararlar, diğer insanlarla görüşürler, (Robbins & Judge, 2003/2017:6), araştırma yaparlar, çalışanlarla bağlantılarını korurlar veya endüstri raporlarını incelerler (Gökçe & Şahin, 2003:151). Bu sayede iç ve dış çevreyle alakalı bilgileri araştırır ve analiz ederler (Rutherford, 2001:41-42).
Dağıtıcılık Rolü	İzleyici rolünün tersi olan dağıtıcılık rolünde yöneticiler (Gökçe & Şahin, 2003:151), elde etmiş oldukları bilgileri işletme içerisindeki birimlere iletmeye yükümlüdürler (Robbins & Judge, 2003/2017:6-7). Bu kapsamda kısa not ve rapor iletilir, telefon görüşmelerini gerçekleştirirler, işletmenin diğer üyelerine bilgiyi yönlendirirler (Gökçe & Şahin, 2003:151).
Konuşmacı Rolü	Yöneticiler işletme dışındakilere kurumun politikaları, eylemleri, planları hakkında resmi bilgi verirler (Gökçe & Şahin, 2003:151). Bir ustabaşının üründe yapılan değişiklik hakkında tedarikçiye bilgi vermesi, işletmenin yükümlülüklerini yerine getirdiği ve devlet kurumlarına yasal bir işletme olduğu konusunda tatmin etmesi (Mintzberg, 1975:292), hissedarlara işletmenin finansal durumu ve stratejileri hakkında bilgi vermesi (Lewis, 2007:8) konuşmacı rollere örnek gösterilebilmektedir.

Tablo 1 devam

Karar Verme Roller	
Girişimci Rolü	İzleme rolü ile birlikte yöneticiler hem iç hem de dış çevreyi tararlar ve bilgi toplayarak değişiklikleri tespit ederler. Bu izleme rolü yöneticilere değişikliklerin tespitini sağlarken fırsatlar da sunabilmektedir (Lewis, 2007:8). Bir yönetici işletmenin daha iyi koşullara ulaşması ve başarılı olması için bu fırsatları yakalamaya çalışmalı ve değerlendirmek için en uygun yolları aramalıdır (Rutherford, 2001:62-64). Bu doğrultuda ise yönetici; girişimci rolünü kullanarak değişen durumlara birimini adapte edebilmeli, izleme rolü ile yeni fikirleri gözleyerek yeni fikirler geliştirmeli ve iyi bir fikre denk geldiğinde konuyla alakalı proje geliştirebilmelidir (Mintzberg, 1975:292).
Sorun Çözümleyici Rolü	İşletmenin ne kadar iyi yönetildiğinden bağımsız olarak bazen her şey yolunda gitmez. (Lewis, 2007:8). Durum görmezden gelinemeyecek bir hal aldığında yönetici bazı değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadır. Yapılan değişiklikler yöneticinin kontrolünü aşmaktadır ve yöneticiler değişiklik konusunda girişimci rolünde olduğu gibi gönüllü davranışlar sergilemezler. Grev, önemli bir müşterinin iflasi, tedarikçinin sözleşmeden cayması gibi olaylar bu durumlara örnek verilebilir (Mintzberg, 1975:292).
Kaynak Dağıtıcı Rolü	Yöneticiler biriminde var olan kaynakları kimin kullanacağına karar vermek durumundadırlar. (Mintzberg, 1975:292). Kaynaklardan söz edilirken ilk olarak finansal kaynaklar veya malzemeler akla gelmekle birlikte bu kaynaklar çeşitlenebilmektedir. Örneğin yöneticinin kendi zamanı da bir kaynak olarak hatta yöneticinin en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Lewis, 2007:8; Mintzberg, 1975:292). Bir diğer kaynak ise takımların başarılı olmasında etkili olan bilgidir (Lewis, 2007:8).
Müzakereci Rolü	Yöneticiler çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle veya diğer çalışma gruplarıyla müzakere etmek durumunda kalmaktadır. Bu müzakerelerle yönetici işletmenin amacı doğrultusunda birimindeki çalışanlarının yol kat etmesini sağlamalıdır (Lewis, 2007:8).

3. Yönetici Rollerine İlişkin Literatür Taraması

Yönetici rollerinin özellikle 1980'lerin başından itibaren önem verilen ve yabancı literatürde üzerinde durulan bir konu olduğu görülmektedir. Farklı sektörlerde ve pozisyonlardaki yöneticilerin rolleri üzerine yapılan araştırmaların ağırlık kazandığı söylenebilir. Örneğin Alexander (1979:188-189) yöneticilerin hiyerarşik basamaklara ve departmanlarına yönelik rollerini araştırmış ve hiyerarşide yukarıya çıkıldıkça Mintzberg'in tanımladığı yönetsel rollere duyulan ihtiyacın arttığını dile getirmiştir. Ayrıca üretim yöneticilerinin karar verici rollere, satış yöneticilerinin kişiler arası rollere ve muhasebe yöneticilerinin bilgilendirici rollere daha fazla ihtiyaç duyduğu görülmüştür. Tüm bu bulgulara karşılık liderlik rolünün tüm hiyerarşik basamaklarda ve tüm departmanlarda öne çıktığını saptamıştır. Liderlik rolünün ardından ise sırasıyla irtibat ve sorun çözümleyici rollerinin liderlikten sonra en fazla ihtiyaç duyulan roller olduğu belirlenmiştir. Ley (1980), Mintzberg'in sınıflandırmasındaki yönetici rollerine ilişkin

harcanan zamanı 7 genel müdür üzerinde incelemiş ve “liderlik” ve “girişimcilik” rollerine en fazla vakit ayırdığını tespit etmiştir. Neredeyse benzer sonuçlar Arnaldo (1981) ve Shrott (1989) çalışmalarından da elde edilmiştir. Arnaldo (1981) Mintzberg’in taksonomisi üzerinden genel müdürleri incelemiş ve lider, gözlemci, bilgi aktarıcı ve girişimci rollerinin en önemli roller olduğunu dile getirirken en az önemli olan rolleri kriz yöneticisi, temsilci, sözcü ve irtibat uzmanı olarak belirlemiştir. Kişilerarası rollerin önemi, Dann (1990) tarafından önerilen modelde de açıklanmaya çalışılmıştır. Ives & Olson (1981:55) Mintzberg sınıflandırmasına göre bilgi sistemleri yöneticilerinin ağırlıklı olarak stratejik planlama ve yönetim kontrolü faaliyetlerine yöneldikleri, operasyonel kontrol alanında ise fazla faal olmadıkları öne sürülmüştür. Araştırma sonucuna göre yöneticiler müzakerecilik ve sözcülük rollerini çok az üstlenmişlerdir. Grover vd. (1993:107), bilgi teknolojilerinden sorumlu başkanları (CIO) incelemiş olduğu çalışmasında CIO’ların yönetici rollerinin imalat ve satış yöneticilerinden farklılık gösterdiğini dile getirmiştir. Gelişen bilgi sistemlerinin sonucunda CIO’ların konuşmacı ve irtibat rolünün önem kazandığını vurgulamışlardır. Pearson & Chatterjee (2003:701-702), yönetici rollerini farklı bir örnekleme, Asya ülkelerinde değerlendirmiş ve dört Asya ülkesinde geleneksel rollerin algılanan önemi ve kullanımı açısından önemli farklılıklar olduğunu dile getirmiştir. Bazı rollerin çok kullanılmasa dahi önem arz ettiği görülmüştür. Liderlik, sorun çözümleyici ve izleme rollerinin önem verilen roller arasında olduğu ve liderlik rolünün en sık kullanılan yönetim rolü olduğu saptanmıştır. Ramezani vd. (2011), araştırmaları sonucunda belirlenen on yönetim rolünün tümünün tüm spor yöneticileri tarafından gerekli olduğunu, ancak kaynak tahsisinin rolünün en önemli rol olarak kabul edildiğini anlaşılmıştır. Dahası, bu rollerin yöneticilerin yaşı, deneyimleri ve eğitim düzeyi ile birlikte önem kazandığı ortaya konulmuştur. Beheshtifar vd. (2012), yöneticilerin karakteristik özelliklerinin sergiledikleri rollere yansıdığını ve dolayısıyla yönetim prensiplerini ve tekniklerini uygulamada her yöneticinin sahip olduğu profile göre kolaylık ya da zorluk yaşadığını vurgulamışlardır. Lewis (2007:8) çalışmasında; her kademedeki yöneticileri konu alan çalışmaların, yöneticilerin önemli bir zamanını müzakere için kullandığını dile getirdiğini belirtmektedir. Luthans vd. (1993), yöneticilerin görevlerini dört başlık (geleneksel yönetim, iletişim, insan kaynakları yönetimi, sosyal ağ oluşturma) altında toplamış ve yöneticilerin bu görevlere ayırdığı zamanı incelemiştir. Başarılı yöneticilerin (terfi hızı) en fazla zamanı sosyal ağ oluşturmak için harcadığı, etkin yöneticilerin ise iletişime harcadığını tespit etmiştir. Rüzgar & Kurt (2013) Mintzberg’in yönetsel roller yaklaşımına dayalı olarak Bursa’da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin üstlendikleri rolleri araştırdıkları çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin öncelikli olarak kişilerarası (lider) ve bilgilendirici (nezareti) rollerini sergiledikleri saptanmıştır. Rüzgar (2018) ise hizmet sektöründeki yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların aidiyet algısı üzerinde, yöneticilerinin benimseyip kullandıkları yönetsel rollerin kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatür incelemesi sonucunda yöneticinin rolleri ile ilgili yapılan çalışmaların özellikle Mintzberg’in yönetsel rolleri odaklı olduğu söylenebilir. Yönetici rollerine ilişkin yerel literatürde yapılan çalışmaların ise çok az sayıda olduğu görülmekle birlikte araştırmaların daha çok yönetici profillerine odaklandığı anlaşılmaktadır.

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada günümüz yöneticilerinden beklenen rollerin ve bu rollere verilen önem sıralamasının tespiti amaçlanmıştır. Türkiye’de yöneticilerde aranan özellikler saptanarak literatürde incelenen yönetici rolleriyle eşleştirilmiş ve yöneticilerden en fazla talep edilen özellikler ile bu özelliklere bağlı olarak roller belirlenmiştir.

4.2. Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye’nin en eski ve en büyük istihdam platformu olan kariyer.net portalında yer alan orta ve üst düzey yönetici ilanları incelenmiştir. Araştırma kapsamında içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

4.3. Veri Toplama

Araştırmada 1999 yılında faaliyet göstermeye başlayan, 25 milyon özgeçmiş bünyesinde barındıran ve 94 binin üzerinde işletmenin tercih ettiği Türkiye’nin en eski ve en büyük istihdam platformu olan Kariyer.net (Kariyer.net, 2019) adresinden faydalanılmıştır. 1 Kasım 2019 tarihinden itibaren yayınlanmaya başlayan üst ve orta kademe yönetici ilanları ilk olarak işletmelerin ilanları geri çekmesi veya ilanlara teknik sebeplerden dolayı ulaşamama gibi sebeplerle veri kaybına uğramamak adına Word formatında kaydedilmiştir. Ardından veriler kodlanmaya başlanmıştır. Verilerin toplanması sırasında yöneticilik rollerinden ziyade teknik becerilerin ağırlık kazandığı alt kademe yöneticilerin iş ilanları araştırma kapsamına alınmamıştır. Kodlama işlemi, doyumluğa ulaşana kadar bir başka deyişle yeni bir kodlamaya gerek duyulmayana kadar devam etmiş ve emin olunmak amacıyla 10 adet ilan daha incelenmiştir. Bu işlem sonucunda toplam 117 adet ilan incelenmiştir.

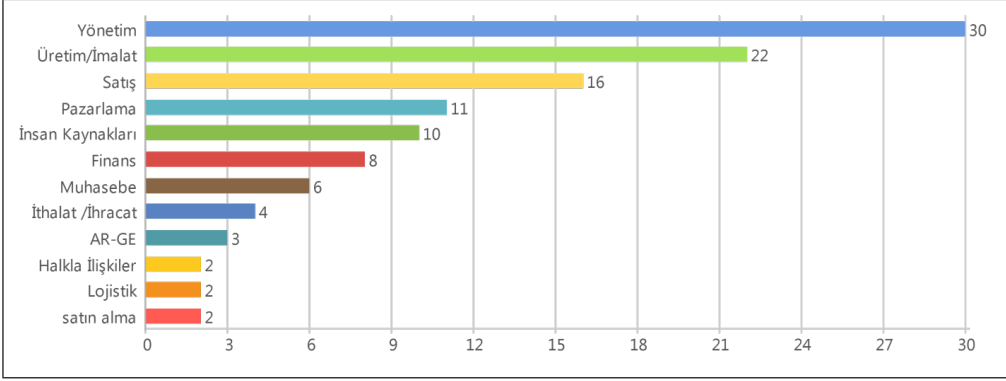
4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın yapısı gereği nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi kullanılmıştır. İlk olarak elde edilen verilerin kodlama işlemi gerçekleştirilir. Ardından oluşturulan kodlar dikkate alınarak kategoriler belirlenmiş ve kodlarla kategoriler düzenlenmiştir. Son olarak ise bulgular tanımlanmış ve yorumlamalar yapılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde MAXQDA 18.0 programından yararlanılmıştır.

4.5. Veri Bilgisi

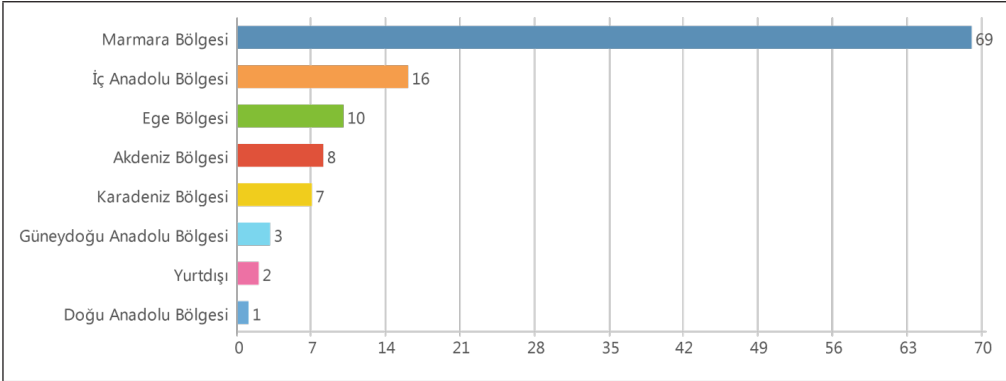
Araştırma kapsamında Kariner.net internet adresinden 117 adet üst ve orta kademe yöneticilere ait ilan incelenmiştir. Aranan yöneticilerin çalışacağı departmanlar ise çeşitlilik göstermektedir. Şekil 1 yönetici ilanlarının departmanlara göre dağılımını göstermektedir. Şekil 1’e göre araştırma kapsamında incelenen ilanların 30 adedi yönetim departmanı, 22 adedi üretim/imalat, 16 adedi satış ve 11 adedi pazarlama departmanına aittir. Halkla ilişkiler, lojistik ve satın alma departmanı yönetici ilanları ise 2 adet ilan ile azınlıkta kalmıştır.

Şekil 1: Yönetici İlanlarının Departmanlara göre Dağılımı



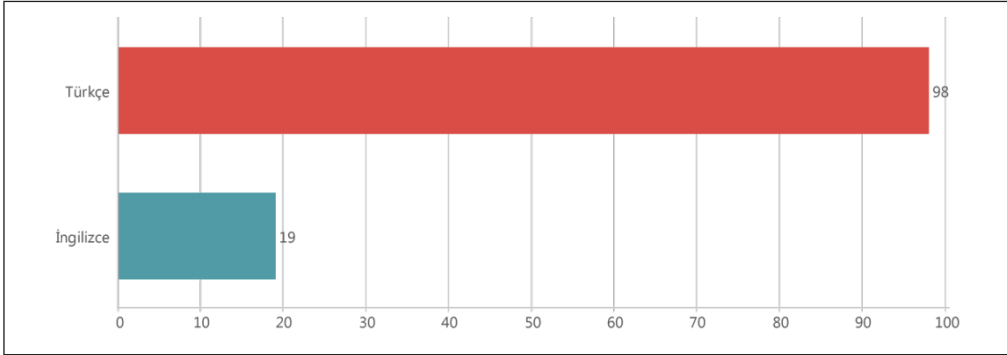
Yönetici talebinde bulunan işletmelerin bulunduğu bölgeler incelenmiş ve bulgular Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekil 2’ye göre Marmara Bölgesi 69 ilanla en fazla ilanın verildiği bölge olmuştur. Sayısal üstünlüğe göre bir sıralama yapıldığında Marmara Bölgesinin ardından İç Anadolu Bölgesi (16), Ege Bölgesi (10), Akdeniz Bölgesi (8), Karadeniz Bölgesi (7), Güneydoğu Anadolu Bölgesi (3) ve Doğu Anadolu Bölgesi (1) gelmektedir. Ayrıca incelenen ilanlar arasında 2 ilanının yöneticilerini yurtdışında (Ukrayna ve Romanya) istihdam etmek üzere alım yaptığı görülmüştür. Ayrıca 27 işletmenin ilana bulunduğu şehirde ikamet etme şartı aradığı saptanmıştır.

Şekil 2: Yönetici İlanlarının Bölgelere göre Dağılımı



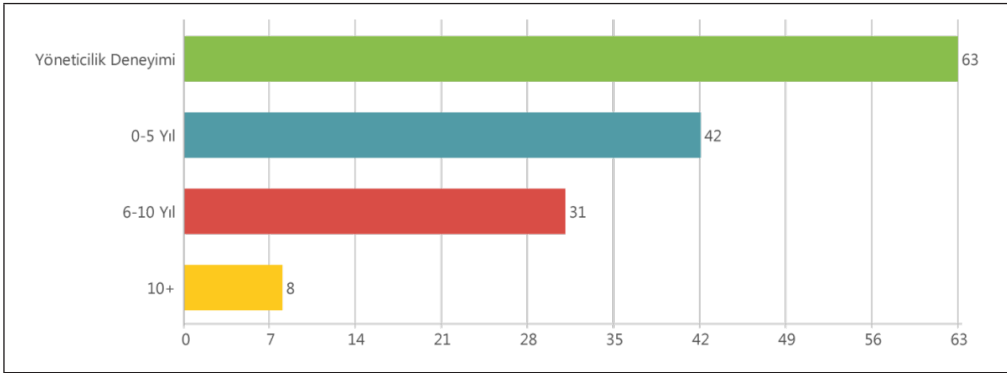
Kariyer.net adresinde ilanlar incelenirken hem Türkçe hem de İngilizce ilanlar olduğu görülmüş ve araştırma kapsamında tümü incelenmiştir. 117 ilanının 98’inin Türkçe, 19’unun ise İngilizce olduğu saptanmıştır (Şekil 3).

Şekil 3: İlanların Yayımlandığı Dile göre Dağılımı



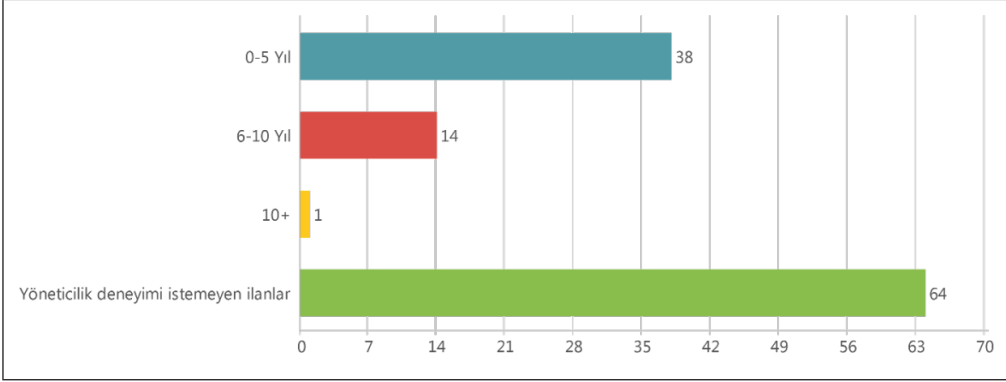
Birçok iş ilanında olduğu gibi yönetici ilanlarında da deneyim, dikkat edilen kriterlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 4 yönetici adaylarından beklenen çalışma hayatındaki deneyim süresini, Şekil 5 ise yöneticilik deneyimi süresini göstermektedir.

Şekil 4: İlanlarda Aranan Deneyim Süresi Dağılımı



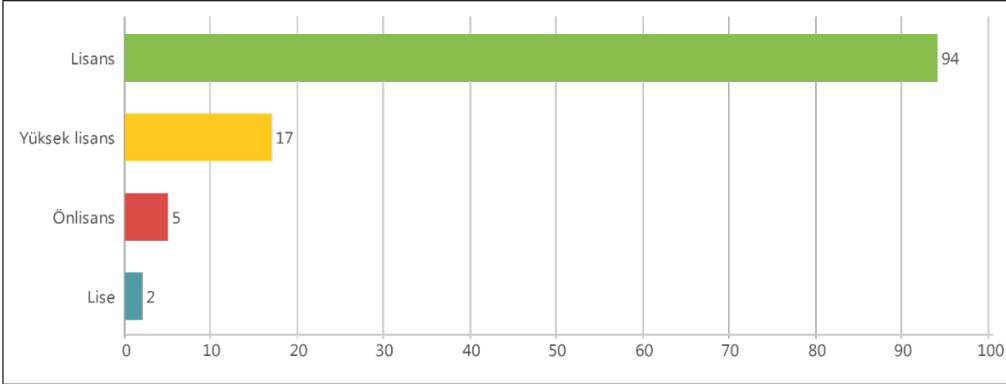
Şekil 4'e göre, 63 adet ilanda yöneticilik deneyimi istemektedir. 42 adet ilan 5 yıl ve altı, 31 adet ilan 6-10 yıl arasında 8 adet ilan ise 10 yıl ve üstünde çalışma deneyimi istemektedir. Toplam 117 belge olmasına rağmen kodlanmış toplam 144 belge olduğu görülmektedir. Bu durum 27 adet belgenin hem sektör deneyimi hem de yöneticilik deneyimi istediğini göstermektedir.

Şekil 5: İlanlarda Aranan Yöneticilik Deneyimi Süresi Dağılımı



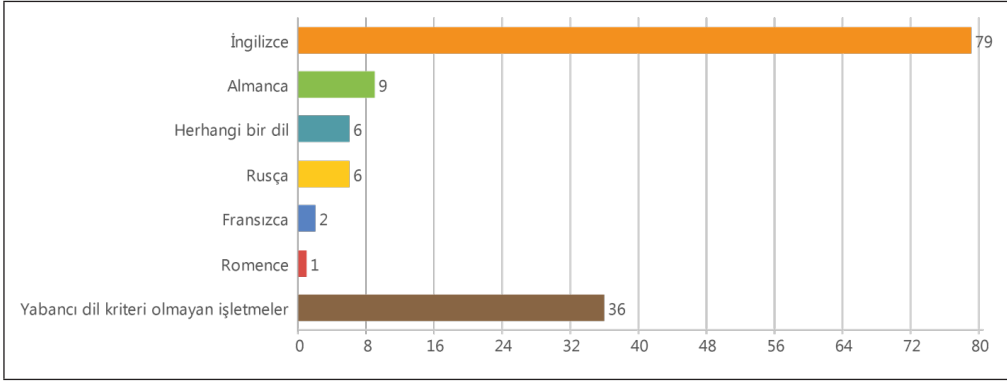
Şekil 5 ise işletmeler tarafından talep edilen yönetici deneyimini detaylandırmaktadır. 64 ilanda yönetici deneyimi istenmez iken yöneticilik deneyimi isteyen işletmelerin çoğu 5 yıllık deneyime sahip olmasını arzu etmektedir. 10 yıllık yönetim tecrübesi ise nicelik sıralamasında 2. Sırada olup 11 işletme tarafından istenmiştir.

Şekil 6: İlanlarda Aranan Eğitim Düzeyi Dağılımı



İncelenen ilanlarda işletmelerin dikkate aldığı bir diğer kriter de eğitim düzeyidir. Şekil 6 ilanlarda aranan eğitim düzeyi dağılımı gösterilmiştir. Şekil 6'ya göre 117 ilanın 94 adedi yöneticilerin lisans düzeyine sahip olmasını beklerken 17 adedi yüksek lisans yapmış olmasını tercih etmektedir. İlköğretim mezunu yönetici kabul edilmemekle birlikte 2 adet ilan bu kriterde lise mezununu da kabul etmektedir.

Şekil 7: İlanlarda Aranan Yabancı Dil Dağılımı



Yabancı dil işletmelerin kriterlerinin arasına aldığı bir diğer özellik olarak ortaya çıkmaktadır. İlanlar incelendiğinde 79 işletmenin İngilizce, 9 işletmenin Almanca, 6 işletmenin Rusça, 2 işletmenin Fransızca ve 1 İşletmenin Romence dil tercihi bulunduğu görülmektedir (Şekil 7). 6 işletme yabancı dil bilinmesini tercih etmekle birlikte hangi dil olduğunu belirtmemiştir. 36 işletme ise ilanına herhangi bir dil kriteri eklememiştir. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken konu bazı işletmelerin birden fazla dil bilinmesini istemesidir. Kodlamalar toplandığında toplam işletme sayısını aştığı görülmektedir. Bu durumun nedeni 20 işletmenin birden fazla dil seçeneğinde bulunmuş olmasıdır.

4.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada yönetici özellikleri dikkate alınarak yöneticilerden beklenen rollerle uyumu tespit edilmiştir. Bu aşamada Mintzberg'in (1973) yönetici rolleri ayrımı dikkate alınmış ve ilanlara verilen kodlamalar Mintzberg'in taksonomisine göre kategorileştirilmiş ve temalaştırılmıştır. Bu ayırma göre araştırmada bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri olmak üzere üç tema oluşturulmuştur.

Tablo 2: Bireyler Arası Roller Kategorileri ve Kodları

Bireyler Arası Roller					
Liderlik	Sembolik/Başkanlık		İrtibat/Bağlantı Kurma		
İletişimi Kuvvetli	82	Temsil Yeteneğine Sahip	22	Diğer Departmanlara Destek Olabilecek	2
Takım Çalışmasına Yatkın	67	Düzenli Görünüşlü/ Giyimine Dikkat Eden	8	Diğer Kurumlarla İlişkileri Yürütebilecek	2
Koordinasyon Yeteneğine Sahip	62			Yurtdışı Bağlantıları Kurabilecek	1
Liderlik Özelliğine Sahip	31			Güçlü Sosyal Ağlara Sahip	1
İkna Yeteneğine Sahip	14				
Hedefler Doğrultusunda Yönetebilecek	10				
Ekibini Eğitebilen	6				
Hızlı Karar Alabilen	6				
Çalışanları Motive Edebilen	3				
Vizyon Sahibi	3				
Çalışan Memnuniyetine Önem Veren	2				
Empati Kurabilen	1				
Öngörü Sahibi	1				
Herkesle Çalışabilecek	1				
İnsan Odaklı	1				
Toplam	290	Toplam	30	Toplam	6

Tablo 2’de ise bireyler arası rollerin kategorileri ve kodları bulunmaktadır. Liderlik 290 kod ile hem bireyler arası roller hem de tüm roller içerisinde en yüksek koda sahip kategoridir. İletişim ise 82 kod ile en fazla tekrarlanan kod olduğu saptanmıştır. Liderlik kategorisinde iletişimin yanında koordinasyon yeteneğine sahip, takım çalışmasına yatkın, liderlik özelliğine sahip, hedefler doğrultusunda yönetebilecek, ikna yeteneğine sahip, ekibini eğitebilen, hızlı karar alabilen, çalışanları motive edebilen, vizyon sahibi, çalışan memnuniyetine önem veren, empati kurabilen, öngörü sahibi, herkesle çalışabilecek ve insan odaklı kodları yer almaktadır. 30 kod ile sembolik kategorisinde düzenli görünme-giyimine dikkat etme ve temsil yeteneğine sahip olma özellikleri dahil edilmiştir. Son kategori ise irtibat/bağlantı kurmadır. 6 kod ile en az koda sahip olan irtibat/bağlantı rolü için diğer departmanlara destek olabilme, diğer kurumlarla ilişkileri yönetme, yurtdışı bağlantıları kurabilme ve güçlü sosyal ağlara sahip olma yöneticileri bu rol için destekleyecektir.

Tablo 3: Bilgi Sağlama Rollerini Kategorileri ve Kodları

Bilgi Sağlama Rollerini					
İzleme		Dağıtıcılık		Konuşmacı	
Analitik Düşünebilen	42	Analiz ve Raporlama Konusunda Yetkin	33	Akıcı Konuşabilen ve Düzenli Diksiyona Sahip	6
Denetim Konusunda Yetenekli	21	Stratejik Düşünebilen	9	Sunum Yeteneğine Sahip	5
Müşteri Odaklı	16			Metin Yazma Konusunda Tecrübeli	4
Titiz-Detaylara Önem Veren	16				
Sektördeki Gelişmeleri Takip Eden	16				
Takipçi	15				
Araştırmacı	10				
Teknolojiyi Takip Eden	4				
Gözlem Yönü Güçlü	2				
Büyük Resmi Görebilen	1				
Toplam	143	Toplam	42	Toplam	15

Tablo 3'te bilgi sağlama rollerini temasının altındaki kategoriler ve kodlar resmedilmiştir. Tablo 2'ye göre yöneticilerin izleme rolü en fazla üstünde durulan bilgi sağlama rolü olup araştırma kapsamında içerisinde analitik düşünebilen, denetim konusunda yetenekli, müşteri odaklı, titiz-detaylara önem veren, sektördeki gelişmeleri takip eden, takipçi, araştırmacı, teknolojiyi takip eden, gözlem yönü güçlü ve büyük resmi görebilen kodları bulunmaktadır. Analiz ve raporlama konusunda yetkinlik ile stratejik düşünebilme dağıtıcılık altında toplanmış olup toplamda 42 kere tekrar edilmiştir. Bilgi sağlama rollerinin son kategorisi ise konuşmacıdır. 4 kere metin yazma konusunda başarılı olmak, 5 kere sunum yeteneğine sahip olmak ve 6 kere akıcı konuşma- düzenli diksiyon dile getirilmiştir.

Tablo 4: Karar Verme Rollerini Kategorileri ve Kodları

Karar Verme Rollerini							
Kaynak Dağıtıcı	Girişimci	Sorun Çözümleyici	Müzakereci				
Organizasyon Becerisine Sahip	72	Gelişime Açık	15	Problem Çözücü	25	Müzakere Yeteneğine Sahip	7
Planlama Becerisine Sahip	60	Yeniliklere Açık	13	Sonuç Odaklı	25		
		Çeşitli Projeleri Üretebilme- Yönetebilme- Geliştirilebilme Yeteneği	12	Uzlaşmacı	2		
		Yaratıcı	8	Esneklik Gösterebilen	1		
		Kendi Kendini Motive Edebilen	8	Muhakeme Yeteneğine Sahip	1		
		Girişimci	6	Çevreye Uyum Sağlayabilen	1		
		Pozitif	5				
		Proaktif	4				
		Değişim Yönetiminde Başarılı	4				
		Çok yönlü	4				
		Öneri Geliştirebilen	4				
		Sürekli İyileştirme İlkesine Sahip	3				
		İnisiyatif Alabilen	3				
		Çevik	2				
		Cesur	2				
		Pozitif Katkı Sağlayabilen	2				
		Özgüven Sahibi	1				
		Hırslı	1				
		Hayalperest	1				
Toplam	132	Toplam	98	Toplam	55	Toplam	7

Karar verme rollerini temasının altında kaynak dağıtıcı, girişimci, sorun çözümleyici ve müzakereci kategorileri oluşturulmuştur (Tablo 4). Kaynak dağıtıcı kategorisi 132 kod ile en fazla önem verilen kategori olurken 72 kod ile organizasyon, 60 kod ile planlama becerisi bu

bölümde en fazla bahsedilen rollerdir. Girişimci kategorisi 98 kod ile içerisinde gelişime açık, çeşitli projeleri üretebilme-yönetebilme-geliştirilebilme yeteneği, yeniliklere açık, yaratıcı, kendi kendini motive edebilen, girişimci, pozitif, proaktif, değişim yönetiminde başarılı, çokyönlü, öneri geliştirebilen, sürekli iyileştirme ilkesine sahip, inisiyatif alabilen, çevik, cesur, pozitif katkı sağlayabilen, özgüven sahibi, hırslı ve hayalperest kodlarını içerisinde barındırmaktadır. Problem çözücü, sonuç odaklı, uzlaşmacı, esneklik gösterebilen, muhakeme yeteneğine sahip ve çevreye uyum sağlayabilen bireyler sorunların çözülmesi rolü altında toplanmış ve toplam kod sayısının 55 olduğu görülmüştür. En az kod ise 7 kod ile müzakereci kodunda ve kategorisinde bulunduğu saptanmıştır.

Çalışmada, yönetici rollerinin önem derecesinin bölgelere göre farklılaşmış farklılaşmadığı incelenmiş ve bu doğrultuda yapılan analiz sonuçları Şekil 8’de sunulmuştur. Şekil 8 incelendiğinde liderlik rolünün tüm bölgeler için en fazla önem verilen rol olduğu tespit edilmiştir. Marmara Bölgesinde 70 işletmenin 64’ü, Karadeniz Bölgesinde 7 işletmenin tamamı, Doğu Anadolu Bölgesindeki tek işletme, İç Anadolu Bölgesindeki 16 işletmenin 12’si, Ege Bölgesinde 10 işletmenin 9’u, Akdeniz Bölgesinde 8 işletmenin 6’sı Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 3 işletmenin tamamı liderlik kodlamalarından en az birini talep etmiştir. Belge başına yapılan sayımda izleme rolü en fazla talep edilen ikinci rol olmuştur. Bölgeler açısından incelendiğinde ise Marmara Bölgesi, Karadeniz Bölgesi, Ege Bölgesi için izleme rolü liderlikten sonra önem verilen rol iken İç Anadolu Bölgesi için kaynak dağıtıcı rolü ikinci sıradadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi için kaynak dağıtıcı rolü ile liderlik rolü Akdeniz Bölgesinde ise girişimcilik rolü ile liderlik rolü aynı öneme sahiptir. Doğu Anadolu Bölgesinde tek işletmenin bulunması bu analizde önemli bir kısıt olmuştur.

Şekil 9’da ise yönetici rolleri departmanlar açısından incelenmiştir. Finans, pazarlama, yönetim, halkla ilişkiler ve satın alma departmanları için liderlik ve izleme rolleri; insan kaynakları ve üretim/imalat departmanları için liderlik ve kaynak dağıtıcı rolleri; satış ve muhasebe departmanları için liderlik ve girişimci rolleri, ithalat/ihracat departmanı için liderlik, girişimci ve izleme rolleri son olarak Ar-Ge departmanı için ise girişimcilik rolü önemli roller olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 8: Bölgelere göre Yönetici Rollerini Dağılımı

	Marmara Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	Ege Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	yurtdışı	Toplam
Karar Verme Rollerini									
☐ Müzakereci	5	1		1					7
☐ Kaynak Dağıtıcı	32	4		10	5	4	3		58
☐ Sorun Çözümleyici	22	4	1	5	3	1	2		38
☐ Girişimci	31	4	1	5	7	6	1		55
Bilgi Sağlama Rollerini									
☐ Konuşmacı	5	1		2	2				10
☐ Değincilik	19	2		4	4	3	2		34
☐ İzleme	50	5	1	6	8	5	2		77
Bireyler Arası Rollerini									
☐ İtibat/Bağlantı Kurma	4			1					5
☐ Liderlik	64	7	1	12	9	6	3	1	103
☐ Sembolik/Başkanlık	10	2	1	5	3	1	1	1	24
TOPLAM	242	30	5	51	41	26	14	2	411
# N (Belgeler)	70 (59%)	7 (5%)	1 (0%)	16 (13%)	10 (8%)	8 (6%)	3 (2%)	2 (1%)	117 (100%)

Şekil 9: Departmanlara göre Yönetici Rollerini Dağılımı

	Finans	İnsan Kaynakları	Pazarlama	Üretim/İmalat	Yönetim	Satış	Lojistik	Muhasebe	İthalat /İhracat	Halkla İlişkiler	Satın alma	AR-GE	Toplam
➤ Karar Verme Rollerini													
➤ Müzakereci		1		2		3					1		7
➤ Kaynak Dağıtıcı	3	8	5	14	14	7	1	2	1	1	1	1	58
➤ Sorun çözümlenici	2	3	2	11	12	5		1		1	1		38
➤ Girişimci	1	3	5	13	11	11		4	2	1	1	3	55
➤ Bilgi Sağlama Rollerini													
➤ Konuşmacı	1	3	2	2	1					1			10
➤ Dağıtıcılık	3	3	6	8	7	3		2	1	1			34
➤ İzleme	6	6	7	12	25	10	1	3	2	2	2	1	77
➤ Bireyler Arası Roller													
➤ İrtibat/Bağlantı kurma	1	1				1		1	1				5
➤ Liderlik	6	10	10	21	27	15	1	5	3	2	2	1	103
➤ Sembolik/Başkanlık	1	4	4	3	6	2	1	1	1	1			24
Σ TOPLAM	24	42	41	86	103	57	4	19	11	10	8	6	411
# N (Belgeler)	8 (6%)	10 (8%)	11 (9%)	22 (18%)	30 (25%)	17 (14%)	2 (1%)	6 (5%)	4 (3%)	2 (1%)	2 (1%)	3 (2%)	117 (100%)

Şekil 10: İlan Diline göre Yönetici Rollerini Dağılımı

	Türkçe	İngilizce	Toplam
➤ Karar Verme Rollerini			
➤ Müzakereci	4	3	7
➤ Kaynak Dağıtıcı	53	5	58
➤ Sorun çözümlenici	30	8	38
➤ Girişimci	42	13	55
➤ Bilgi Sağlama Rollerini			
➤ Konuşmacı	9	1	10
➤ Dağıtıcılık	30	4	34
➤ İzleme	64	13	77
➤ Bireyler Arası Roller			
➤ İrtibat/Bağlantı kurma	5		5
➤ Liderlik	86	17	103
➤ Sembolik/Başkanlık	24		24
Σ TOPLAM	347	64	411
# N (Belgeler)	98 (83%)	19 (16%)	17 (100%)

Yönetici rollerinin ilan diline göre başka bir deyişle uluslararası faaliyet gösteren veya çokuluslu işletme olup olmama durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı Şekil 10'da gösterilmiştir. Tüm ilanlarda liderlik rolünün ön plana çıktığı görülmüştür. İzleme rolünün ise önem verilen bir diğer rol olduğu saptanmıştır. Kaynak dağıtıcı rolünde ilan diline göre farklılaşma olduğu görülmektedir. Türkçe ilanlarda önem verilen ve 3. sırada kodlanan kaynak dağıtıcı rolü İngilizce ilanlarda pek önem verilmemiştir.

Şekil 11: Eğitim Düzeyine göre Yönetici Rollerinin Dağılımı

	Yüksek lisans	Lisans	Önlisans	Lise	Toplam
▲ Karar Verme Roller					
▶ Müzakereci	1	6			7
▶ Kaynak Dağıtıcı	8	48	1	1	58
▶ Sorun çözümlenici	5	32	1		38
▶ Girişimci	7	46	2		55
▲ Bilgi Sağlama Roller					
▶ Konuşmacı	1	9			10
▶ Dağıtıcılık	5	27	1	1	34
▶ İzleme	16	58	3		77
▲ Bireyler Arası Roller					
▶ Liderlik	17	82	3	1	103
▶ Sembolik/Başkanlık	3	21			24
▶ İrtibat/Bağlantı kurma	2	3			5
Σ TOPLAM	65	332	11	3	411
# N (Belgeler)	17 (14%)	94 (80%)	4 (3%)	2 (1%)	117 (100%)

Şekil 11 eğitim düzeyine göre yönetici rollerinin dağılımını sunmaktadır. Her ne kadar lisans mezunu yönetici tercih eden işletme sayısının çokluğu nedeniyle bu sütunda sayılar yoğunlaşsa da genel hatlarıyla eğitim düzeyi değişse bile yönetici rolü önem sırası aynı kalmaktadır.

İncelenen ilanlar; Mintzberg'in yönetici rollerinin dışında yöneticilerden, alanları hakkında bilgiye sahip olma, mevzuata hâkim olma, belgelere sahip olma ve programları kullanabilme gibi teknik beceriler de beklemiştir. İşletmeler için teknik becerilerin önemini kavramak amacıyla kaç belgede ve kaç kere tekrarlandığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda teknik bilgiye sahip olunması gerekliliği 69 belgede aktarılmış olup farklı noktalara değinilmesiyle birlikte toplamda 120 defa tekrar edildiği görülmüştür. Mevzuata hâkim olunması gerekliliği şartı koyan işletme sayısı 26 iken toplam 30 defa tekrarlandığı görülmüştür. 22 işletme, sürücü belgesine sahipliğini bir kriter olarak belirlerken 8 işletmenin ISO, SMMM ve iş sağlığı ve güvenliği gibi belgeleri talep ettiği görülmektedir. Bilinmesi istenen programlar incelendiğinde 57 işletmenin Microsoft Office programlarını, 11 işletmenin Kurumsal Kaynak Programlamayı (ERP), 7 işletmenin SAP programını, 4 işletmenin Nebim V3 programını, 2 işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) programını, 2 işletmenin otel restoran programlarını ve 16 işletmenin alanıyla alakalı diğer (üretim modülleri, Visio, CANIAS, primavera, PDKS, autocad, photoshop, java, Qmex vb.) programları bilmesini beklemektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Etkili yönetim ve örgüt yapıları bilinçli bir tasarımın ürünüdür. Örgütler ve yöneticiler örgütü destekleyecek yapılar ve davranışlar ararlar. Yönetimde ise etkinliğin sağlanması, yöneticinin yönetsel rol ve davranışlarını algılamasına ve öğrenmesine bağlıdır (Mech,

1997:295). Bu doğrultuda literatür incelendiğinde yöneticilerin rolleri araştırılmış ve bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş olduğu görülmektedir. Fakat değişen koşullar işletmelerin de beklentilerini, yöneticilik rollerini etkileyecektir. Bu doğrultuda yapılan çalışma kapsamında işletmeler tarafından tercih edilen yönetici özellikleri bilgisi, yönetici ilanları vasıtasıyla elde edilmiş ve Mintzberg'in geliştirdiği yönetici rolleri sınıflandırmasına sadık kalınarak incelenmiştir. Bu sayede günümüzde işletmelerin önem verdiği yönetici rollerine ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan kodlama, kategorileştirme ve temalaştırma işlemleri göstermektedir ki; Türkiye'de günümüzde işletmeler tarafından talep edilen yönetici rolleri 1973'te Mintzberg'in sınıflandırılmasına uygun yapıdadır. Sadece bazı teknik özellikler Mintzberg'in sınıflandırması dışında kalmıştır.

Çalışmanın sonucunda Türkiye genelinde yönetici arayan iş ilanlarında en fazla önem verilen kodlar sırasıyla “iletişim”, “organizasyon”, “takım çalışması” ve “planlama”; en fazla önem verilen kategoriler sırasıyla “liderlik”, “izleme”, “kaynak dağıtıcı” ve “girişimci” rolleri iken en fazla önem verilen tema ise “bireyler arası” rolleri olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar ilgili literatürle de büyük oranda uyumluluk göstermektedir. Luthans vd. (1993) yöneticileri incelediği çalışmalarında başarılı yöneticiler için sosyal ağ oluşturmanın, etkin yöneticiler için ise iletişimin önemini ortaya çıkartmıştır. Arnaldo (1981) da çalışmasında genel müdürlerin en önemli yönetici rollerinin “lider”, “izleme”, “bilgi aktarıcı” ve “girişimci” olduğunu tespit etmiştir. Ley (1980) ise genel müdürlerin en fazla “liderlik” ve “girişimcilik” rollerine vakit ayırdığını saptamıştır. Pearson & Chatterjee (2003:701-702) ise liderliğin farklı kültürlerde dahi önemli olduğunu ve sık kullanıldığını açıklamışlardır. Konu ile ilgili geçmişte ve farklı ülkelerde gerçekleştirilen çalışmalarda benzerlik şaşırtıcıdır. Bilinmektedir ki çevresel faktörler zaman içerisinde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler de yönetim anlayışını ve bu anlayışa bağlı olarak yönetim stratejilerini de değiştirmekte ve çevreye adapte olmaya çalışmaktadırlar. Bu durum işletmelerin önem verdiği yönetici rolünün de değişebileceği beklentisini oluşturmaktadır. Fakat çalışmanın sonuçları yöneticilerin rollerine ilişkin beklentilerin aynı olduğunu gösterir niteliktedir. Ayrıca farklı ülkelerdeki örneklemeler üzerinde yapılan çalışma sonuçlarında da önem verilen yönetici rollerinde bir farklılaşma beklenmiştir. Araştırma sonuçlarında farklılık görülmemesinin başlıca nedeni olarak bilgi ve iletişimin yaygınlaşması ve küreselleşmeyle ilişkilendirilerek açıklanabilir. Yine bu durum yönetimin evrensel bir faaliyet ve süreç olmasına dayandırılabilir.

Araştırma sonucunda en az tercih edilen kategoriler “irtibat” ve “müzakereci” rolleri olduğu tespit edilmiş olup, en az kodlama yapılan temanın “bilgi sağlama rolü” olduğu saptanmıştır. Bulgular Arnaldo'nun (1981) ve Ives & Olson'un (1981:55) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Arnaldo (1981) da çalışmasında genel müdürler için en az önemli olan rolleri belirlerken “irtibat” rolünden bahsetmiştir. Ives & Olson (1981:55) da “müzakereci” rolünün yöneticiler tarafından daha az kullanıldığını tespit etmişlerdir. İşletmenin verimliliğini arttırmak amacıyla iletişim ağı oluşturulması yöneticilerin irtibat rolünü açıklamaktadır. Türk kültüründe yöneticiler insan ilişkilerine önem vermekle birlikte örgütlerde daha çok informal ilişkileri tercih etmektedir. Bu kültürel özellik dikkate alındığında Türkiye'de yöneticilerde irtibat rolünün düşük düzeyde tercih edilmesi beklenen bir sonuçtur. Bu durum Türk toplumunun hiyerarşi duyarlılığının yüksek olmasına dayandırılarak açıklanabilir. Müzakerecilik rolü Mintzberg'e (1989:21) göre yöneticiler için kaçınılmaz ve yöneticiliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Ek olarak Lewis (2007:8) de yöneticilerin önemli bir zamanını müzakere için kullandığını dile

getirmektedir. Araştırmada müzakereci rolünün en az tercih edilen kategorilerde yer alması ise işletmelerin bu rolü zaten yönetici adaylarında olması gereken bir özellik olarak görmeleri nedeniyle iş ilanlarında belirtmemiş olabilirler.

Çalışma kapsamına en az tercih edilen kodlar incelendiğinde ise “çevreye uyum sağlama”, “esneklik gösterebilme”, “muhakeme yeteneğine sahip olma”, “özgüven sahibi olma”, “hırslı olma”, “hayalperest olma”, “büyük resmi görebilme”, “empati kurabilme”, “öngörü sahibi olma”, “herkesle çalışabilme”, “insan odaklı olma”, “yurtdışı bağlantılarına sahip olma” ve “güçlü sosyal ağlara sahip olma” özelliklerinin sadece tek bir işletme tarafından dile getirildiği görülmektedir. Bu özelliklerin az dile getirilmesinin nedeni ise bu özelliklere önem verilmemesi olabileceği gibi yönetici adayının zaten bu özelliklere sahip olunması gerektiği düşüncesiyle ilanlara eklenmemiş olabileceği de düşünülmektedir.

Çalışmada ayrıca coğrafi bölge, departman, ilanların dili ve eğitim düzeyi açısından yönetici rolleri incelenmiştir. Yönetim biliminde, evrensellikler bulunmakla birlikte, kültüre bağlı olarak yerellikler de bulunmaktadır. Örgüt ve yönetimle ilgili kavramları da kültürel farklılıklar bağlamında değerlendirmek gerekir. Dolayısıyla Türkiye’de yer alan farklı coğrafi bölgeler farklı gelişmişlik seviyelerine, farklı rekabet düzeylerine ve farklı kültürlere sahip olduğu düşüncesiyle önem verilen yöneticilik rolünde de bir farklılık olabileceği düşünülmüş ve analiz kapsamına dâhil edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda liderlik hepsinde önem verilen yöneticilik rolü olarak ortaya çıkmış büyük bir farklılaşma yaşanmamıştır. Benzer şekilde Rüzgar & Kurt’un (2013) Bursa ilinde yaptıkları çalışmada da kişilerarası (lider) ve bilgilendirici (nezaretçi) rollerine önem verildiği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, motivasyonlarının yükseltilmesi, ihtiyaçlarıyla işletmenin amaçlarının bağdaştırılması, bağlılıklarının artırılması liderlik rolü kapsamında değerlendirilmektedir. Kültürel bağlamda yorumlandığında güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu bir kültüre sahip olan Türkiye’de yöneticilerde liderlik rolünün öne çıkması oldukça dikkat çekicidir.

Alexander (1979:188-189) üretim yöneticilerinin karar verici rollere, satış yöneticilerinin kişiler arası rollere ve muhasebe yöneticilerinin bilgilendirici rollere daha fazla ihtiyaç duyduğunu saptamış ve bu doğrultuda araştırma kapsamında departmanların önem verdiği yönetici rolleri incelemiştir. Alexander’ın çalışmasının aksine çalışmada bir farklılaşma görülmemiştir. Sadece tüm departmanlarda liderlik ön plana çıkarken Ar-Ge departmanında girişimcilik rolünün liderlikten daha fazla dikkate alındığı saptanmıştır. Ar-Ge departmanının yenilik ile olan yakın bağı nedeniyle bu sonucun ortaya çıktığı ve tutarlı olduğu düşünülmektedir.

Kariyer.net internet adresinden alınan bazı ilanların İngilizce olduğu görülmüş ve uluslararası firma özelliği gösteren bu işletmelerin tercihlerinde kültürel farklılık nedeniyle farklılaşma olabileceği düşünülmüştür. Fakat bulgulara göre ilan diline işletmelerin yöneticilerden beklentilerinin nispeten farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durumun nedenin de işletmelerin artık küresel çapta faaliyetlerini sürdürmesi olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda hem Türkçe hem de İngilizce ilanlarda liderliğin en fazla kod olarak ortaya çıkması ise Pearson & Chatterjee’nin (2003:701-702) yönetici rollerini farklı kültürlerde inceleyen çalışma ile benzerlik göstermiştir.

Son olarak eğitim düzeyi ile yönetim rolleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve eğitim düzeyi ne olursa olsun işletmelerin liderlik rolünü yine ön planda tuttuğu görülmüştür. Eğitim düzeyinde ise beklenmeyen husus azınlıkta dahi olsa yöneticilik pozisyonu için lise mezunu bireylerin de kabul edilmesi olmuştur. Düşük sinerjili ve ortaklaşa davranışçı kültürlerde, yönetici atama ve görevde yükseltmelerde nitelik ve yetenekten çok ilişkiler ön planda tutulmaktadır (Sargut, 2010). Türk kültüründe yönetici seçiminde güven ve sadakat ağır bastığından iş başvurularında, güçlü bir referans aranmaktadır. Bunun yanı sıra yönetici istihdamında eğitim düzeyini liseye indirgeyen işletmelerin deneyimi ön planda tuttuğu veya kendi yöneticisini yetiştirme isteğine de bağlanabilir. Örneğin; Kariyer.net Genel Müdürü Yusuf Azoz'un "*Ülkemizde üniversite eğitimi çok önemli ancak meslek sahibi olmanın, başarılı bir kariyer inşa etmenin tek yolu değil...Özel sektörün içinde bulunduğu nitelikli personel sıkıntısı, mesleki eğitimi ön plana çıkarıyor. Birçok şirket uygun pozisyonlar için lise mezunlarını istihdam edip, meslek içi eğitimler ve sertifika programlarıyla yetkinliklerini artırma yoluna gidiyor...Kendini geliştiren, eğitimle mesleki yetkinliklerini kazanan, gerekli performansı sergileyen lise mezunu çalışanları mağazalarda yönetici olarak sıklıkla görmek mümkün.*" sözleri de bu görüşü destekler niteliktedir (Kariyer.net, 2015).

Araştırma kapsamında ayrıca istenilen teknik beceri boyutu da dikkate alınmıştır. Literatüre göre teknik bilgi alt kademe yöneticiler için daha fazla önem taşırken üst basamaklara çıkıldıkça önemi azalmaktadır. Araştırmada orta düzey ve üst düzey yöneticiler incelenmesine rağmen ilanlarda teknik beceriler azımsanmayacak düzeydedir. Teknik beceriler bireylerarası roller ve karar verme rollerinden az olsa da bilgi sağlama rollerinden daha fazla ifade edilmiştir.

Sonuç olarak hem işletmelerin taleplerini karşılamaları hem de yöneticilik görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri açısından mevcut yöneticilere ve yönetici adaylarına; iletişim becerilerini kuvvetlendirmeleri, takım çalışmasına yönelmeleri, koordinasyon, organizasyon ve planlama yeteneklerini geliştirmeleri önerilmektedir. Öte yandan; incelenen ilanların demografik değişkenlerinin homojen dağılmaması ve çalışmada istihdam konusunda destek veren portallardan sadece Kariyer.net portalının incelenmesi araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. İleriki çalışmalarda diğer istihdam portallarının dâhil edilerek ve değişkenlerin daha homojen dağıldığı veriler toplayarak araştırmanın tekrarlanması daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Ayrıca iş ilanlarında en fazla aranan liderlik rolü ile en az aranan müzakereci ve irtibat rollerinin nitel araştırmalarla incelenmesinin literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Çalışmanın yazarları, araştırmanın planlanması, deneysel uygulamalar aşamalarında Funda KIRAN ve Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT; verilerin toplanması ve istatistiksel analiz, makalenin yazımı aşamalarında ise Funda KIRAN katkıda bulunmuştur.

Kaynakça

- Alexander, L. D. (1979). The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*, 1979(1), 186-189.
- Arnaldo, M. J. (1981). Hotel general managers: A profile. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 22(4), 53-56.

- Başarangel, İ. (2016). Mintzberg'in yönetsel rollerinin yönetici düzeyinde değerlendirilmesi kapsamında bir örnek olay incelemesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 506-515.
- Bateman, T. S. & Snell, S. (2013). *Management*. 3. Baskı, New York: McGraw Hill
- Bayat, F. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından 'orta kademe' yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Bayram, M. (2011). Otel işletmelerinin genel müdür profillerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 35-48.
- Behestifar M., Motahari J. & Moghadam M. (2012). Relation between managers' traits with their assessment of the successful criterion in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 301-314.
- Boone L. & Kurtz, D. (2001). CEOs: A group profile. *Business Horizons*, 38-42.
- Broadbridge, A. (1999). A profile of female retail managers: Some insights. *The Service Industries Journal*, 19(3), 135-161.
- Burgaz B. (1997). Managerial roles approach and the prominent study of Henry Mintzberg and some empirical studies upon the principal work. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 9-20.
- Dann, D. (1990). The nature of managerial work in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 319-333.
- Doğan, H. (2019). Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eriş, E. D. (2017). Yönetim işlevi. İçinde M. Babacan (ed.), *İlkeler ve işlevlerle işletme* (ss. 249-308). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J. & Lee, C. C. (1993). The chief information officer: A study of managerial roles. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 107-130.
- Guglielmino, P. & Carroll, A. (1979). The hierarchy of management skills: Future professional development for mid-level managers. *Management Decision*, 17(4), 341-345.
- Ives, B. & Olson, M. (1981). Manager or technician? The nature of the information systems manager's job. *MIS Quarterly*, 5(4), 49-63.
- Kariyer.net. (2015). Lise mezunları alaylı yönetici oluyor. Erişim Tarihi 25.12.2020, <https://www.kariyer.net/kurumsal/basin-bulteni-280>
- Kariyer.net. (2019). Hakkımızda. Erişim tarihi: 01.11.2019. <https://www.kariyer.net/kurumsal/hakkimizda>
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P. & Michlitsch, J. (2007). *Management: Challenges for tomorrow's leaders*. Cengage Learning.
- Ley, A. D. (1980). The effective G M: Leader or entrepreneur? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 21(4), 66-68.
- Luthans, F., Welsh, D. H. B. & Rosencrantz, S. A. (1993). What do Russian managers really do? *Journal of International Business Studies*, 4, 741-61.
- Mech, T. (1997). The managerial roles of chief academic officers. *The Journal of Higher Education*, 68 (3), 282-298.
- Miller, D. & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. In J. Reynolds, J. Henderson, J. Seden, J. Charlesworth, A. Bullman (Eds.), *The managing care reader*. London: Routledge.

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). The managers job, folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68, 2.
- Mucuk, İ. (2016). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Pearson, C. A. & Chatterjee, S. R. (2003). Managerial work roles in Asia: An empirical study of Mintzberg's role formulation in four Asian countries. *Journal of Management Development*, 22(8), 694-707.
- Ramezani, Z., Khabiri, M., Alvani, S. & Tondnevis, F. (2011). Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate sports federations managers of Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(5), 559-564.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık. (İlk baskı, 2003).
- Rutherford, D. (2001). *Hotel management and operations*. 3. Edition, Canada: John Wiley and Sons.
- Rüzgar, N. (2018). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, Mintzberg taksonomisine göre üstlendikleri rollerin, insan kaynaklarının içsellik ve dışsallık statüsü algısına etkisi: Bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1101-1117.
- Rüzgar, N. & Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4).
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shrott, G. (1989). Work activities of hotel managers in Northern Ireland: A Mintzbergian analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 121-130.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. 1. Baskı, Ankara: Detay.
- Stull, R. A. (1974). A view of management to 1980. *Business Horizons*, 17(3), 5-12.
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wheelen, T. & Snyder N. (1981). Managerial roles: Mintzberg and the management process theorists. *Academy of Management Proceedings*, 1981(1), 249-253.
- Wright, P., Theerathorn P., Gilmore J. & Lado A. (1992). Top managers, organizational culture and strategic profiles: Implications for business performance. *American Business Review*, 25-36.
- Yue, V. (2012). Role and position: Job expectation and practises. *Asian Social Science*, 8(1), 12-26.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Many studies have been carried out on managerial roles until today. However, changes in management structures because of societies' culture and shifts in the environment are an expected result. In this case, the managerial roles may switch under today's conditions or may be different in Turkey. So, determining today's expected managerial roles in Turkey and the order of importance given to these roles are aimed in this research.

The main motivation of this study is the lack of research focuses on managerial roles using job advertisement in the domestic literature. Eliminating the role ambiguity of administrators and reducing role conflicts may be other benefits. In addition, the results may be a source which clarifies the competencies to be developed for managers and candidate manager.

Literature Review

Especially since the beginning of the 1980s, managerial roles have gained importance and are emphasized in foreign literature. Mintzberg explained ten management roles and made thirteen suggestions about the characteristics of the management job (Mintzberg, 1973). Alexander (1979) stated that the higher the hierarchy, the greater the need for Mintzberg's managerial jobs. Also, he mentioned production, sales, and accounting managers needed respectively decision-making, interpersonal, and informative roles more. Despite all these findings, in order of roles of leader, liaison, and disturbance handler are the most needed roles in all hierarchical levels and departments. Regarding Ley (1980), managers spend more time in the roles of leader and entrepreneur. Also, Arnaldo (1981) stated that the roles of leader, monitor, disseminator, and entrepreneur are the more important roles while roles of disturbance handler, representative, spokesperson, and liaison are the fewer ones. The importance of interpersonal roles has been tried to be explained in the model proposed by Dann (1990). Grover et al. (1993) determined that the roles of chief information technology officer differ from manufacturing and sales managers' roles. They emphasized that CIOs use more the spokesperson and liaison role. Pearson and Chatterjee (2003) evaluated managerial roles in Asian countries and found that leader, disturbance handler, and monitor roles are more important. Also, to Ramezani et al. (2011), the role of resource allocator is considered the most essential role. Besides, Rüzgar and Kurt (2013) found that managers primarily exhibit interpersonal (leader) and informational (monitor) roles in businesses operating in Bursa.

Methodology

In the study phenomenological pattern was used and qualitative research was applied. As of November 1, 2019, middle and senior managers' job advertisements on Turkey's largest platform, kariyer.net, were used. During data collection, job advertisements of lower-level managers were not included, as technical skills gained weight rather than managerial roles. The coding process has been examined until it turns into saturation, and to be sure, 10 more advertisements were added. A total of 117 advertisements were examined. The ethics committee document is not taken because of document analysis.

Results and Conclusions

According to the results; today's managerial roles demanded by businesses in Turkey are compatible with Mintzberg's classification in 1973. Only some technical features were excluded from Mintzberg's classification. Results show that the most important codes in job advertisements are respectively "communication", "organization", "teamwork" and "planning"; while the most important categories are "leader", "monitor", "resource allocator" and "entrepreneur" roles; the most important theme is "interpersonal" roles. The results are similar to the relevant literature (Luthans, Welsh, & Rosencrantz, 1993; Arnaldo 1981; Ley 1980; Pearson & Chatterjee, 2003). This similarity may be attributed to the spread of information and communication, globalization, and the fact that management is a universal activity and process.

The least preferred categories were the roles of "liaison" and "negotiator"; the least coded theme was the role of informational. The findings are similar to the studies (Arnaldo, 1981; Ives & Olson 1981). The high hierarchy sensitivity of Turkish society may be the reason for the liaison role's low preference. However; the importance of the negotiator role has been expressed by researchers (Mintzberg 1989; Lewis 2007). The reason of the differentiation from the literature may be already accepted this role as a necessity.

The roles were also examined in terms of geographical region, department, advertisements' language, and education level. Results show that leadership emerged as an important role in nearly all the categories.

As a result, strengthening the communication skills, being prone to teamwork, and improving their coordination, organization, and planning skills are recommended to managers and manager candidates. However; not homogeneously distribution on demographic variables and using just one portal constitute the limitations. So, in future studies, repeating the research by including other employment portals and collecting data more homogeneously will provide more generalizable results.