



# Researcher: Social Science Studies

(2017) Cilt 5, Sayı 8, s.21-37

**RSSS**  
ISSN:2148-2691

## LİDERLİK TARZI İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA\*

Büşra POSTACI<sup>1</sup> Dilek DÖNMEZ POLAT<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırma otel işletmelerinde liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada, otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yanı sıra Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar; kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında; işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### Anahtar Kelimeler

Liderlik Tarzı  
Yetenek Yönetimi  
5 Yıldızlı Otel İşletmeleri

## ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE WITH TALENT MANAGEMENT: A RESEARCH IN FIVE STAR HOTELS

### Abstract

This research aims to find out relationship between leadership styles and talent management in hotel businesses. In the research that is concluded by the five star hotels in Istanbul, relationship between people oriented leadership and task oriented leadership styles with planning and managing talents, retention of talents, assigning talent to the right position and developing talents are find out. Spearman Correlation test is used in analyzing of the data. The results show there is a significant association between relationship between people oriented leadership style with retention of talents, assigning talent to the right position and developing talents; between task oriented leadership style with planning and managing talents, retention of talents and developing talents.

### Keywords

Leadership Style  
Talent Management  
Five Star Hotels

<sup>1</sup> Yüksek lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, busra.pstci@hotmail.com

<sup>2</sup> Doç.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ddonmez@comu.edu.tr

\* Bu makale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan aynı isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir

## Turizm Sektöründe Liderlik ve Liderlik Tarzının Önemi

Bir organizasyonun en önemli kaynağı insan kaynağı bir başka deyişle emektir. İnsan kaynağını yönetmek her zaman güç olmuştur. Organizasyonun etkin bir şekilde sürekliliğini sağlamak ancak etkili lider ile mümkün olacaktır. İnsanlar grup halinde yaşamaya yatkın olduklarından ve grubun organizasyon içerisindeki etkinliğinden dolayı tarihin her döneminde lidere ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla liderlik, organizasyonun amaç ve hedeflerini başarmak için grubu yönlendirme ve etkileme sürecidir (Akman, Hanoğlu & Kızıl, 2015). Liderler organizasyon performansını etkileyebilmektedir. Örgütte liderlik rolleri arasında üyelerinin kapasitelerini genişletme gayesi de yer almaktadır. Bu liderlikte yaygın bir yatırımdır. Liderlik araştırmalarının başlıca odak noktası, liderlerin insan sermayesi olduğudur (McDermott, Kidney & Flood, 2011). Örgütleri oluşturan bireyler farklı görüş düşünce ve eğitimlerle, farklı yaşanmışlıklardan edindikleri bilgi ve deneyimlere sahiptirler. Bunlar da bireylerin farklı amaçlara, inançlara ve davranışlara sahip olmaları anlamına gelmektedir. Bu kadar farklı kültürlere sahip bireyleri organizasyon içerisinde toplama, tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirmektedir. Tüm bu gerçekler de işletmeler için liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Eren 2013, s. 461). Liderlik kavramıyla ilgili bilimsel araştırmalar 1930' lu yıllarda yapılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı (M. Ö. 450 - 1940' lı yıllar arası), davranışsal liderlik yaklaşımı (1940-1960 yılları arası), durumsal liderlik yaklaşımı (1960 - 1980 yılları arası) ve modern liderlik (1980'ler) yaklaşımlarıdır (Akman, Hanoğlu & Kızıl, 2015, s. 133; Alkın 2006: 48). Campbell & Samiec (Akt. Kafalı 2006: 38)' e göre en iyi liderlik tarzı diye bir şey yoktur. Başarılı bir lider, üretkenlik ve birey tatminini en yüksek düzeye çıkarmak için tarzını mevcut duruma uyarlayan kişidir. Bir liderin adapte olabilirliliği, onun en büyük özelliği olarak görülmektedir. Trudea Poskas ve Messer'e (2015) göre liderlerin izleyenleri ile kurduğu iletişim özeldir ve liderin her bir izleyeni ile oluşturduğu bu iletişim fayda sağlanabilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Herhangi bir liderlik tarzının doğru ya da yanlış olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü liderlerin içerisinde buldukları organizasyonun yapısı, motivasyonu, zaman ve dış çevrenin durumu gibi faktörleri göz önünde bulundurarak liderlik tarzı seçme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir (Doğanay, 2014). Erdem ve Dikici (2009) ise, her liderin elde edecekleri sonuçlarda iş görenlere bağımlı olsa da bu sonuçları elde etme yöntemlerinde farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Alondriene' ye (2015) göre liderlik tarzları, liderlik davranışlarının kombinasyonu ile tanımlanmaktadır. Lider, liderlik davranışlarının da hangi türünü uygulayacağını, ulaşacağı amaca göre ya da performans özelliklerine göre uyarlamaktadır. Bu çalışmada, liderlik tarzı ve yaklaşımları arasından 'davranışsal liderlik yaklaşımı' ele alınacaktır. Bolat'ın (2011, s. 126) yapmış olduğu çalışmada "davranışsal liderlik yaklaşımlarının, liderin çalışma ortamındaki inisiyatif(veya işe ağırlık verme) ve kişiyi dikkate alma ile ilişkin davranışlarını incelemeye yöneldiği belirtilmiştir. Liderlik sürecini davranışlar kapsamında açıklamaya çalışan bu yaklaşımların ana düşüncesi, liderleri başarılı ve etkili yapan özelliğin, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur. Taşkiran (2006), İstanbul'daki 22 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yöneticileri olarak görev yapan kişilerde 'kişiyi dikkate alma' ve 'inisiyatif (veya işe ağırlık verme)' boyutlarındaki liderlik yönelimlerini araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda otel işletmeleri yöneticilerini inisiyatif (veya işe ağırlık verme) boyuttaki yönelimleri kişiyi dikkate alma yönelimlerine oranla daha yüksek çıkmıştır. Akbaba ve Erenler (2008) ise, yaptıkları çalışma kapsamında, Türkiye'de faaliyet

gösteren tüm beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin liderlik yönelimlerini araştırmak istemişlerdir. Araştırma döneminde Türkiye’de faaliyet göstermekte olan tüm beş yıldızlı otel işletmelerin genel müdürlerini çalışmalarının ana kütlesi olarak belirlenmiş ve 51 adet anket formuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak ise otel yöneticilerinin çoğunluğunun liderlik yönelimi olarak, yüksek düzeyde işe ağırlık verme ve orta düzeyde kişiyi dikkate alma tarzına sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde benimsenen liderlik tarzlarının, işgöreni elde tutma ile çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin iş görenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve örgütün amaç ve vizyonunu net bir şekilde belirtmelerinin işgörenleri elde tutma oranını arttırdığı anlaşılmıştır (Çakınberk & Demirel, 2010). Turizm sektörü dış çevreden ve bu çevredeki değişimlerde çabuk etkilenen bir sektördür. Ancak dış çevreye ve değişimlere uyum sağlayabilen turizm işletmelerinin ayakta kalabilme şansları vardır. Turizm sektörü hizmet esaslı ve bu hizmeti insan unsuru ile gerçekleştiren sektördür. Bu yüzden turizm işletmelerinin son değişimleri takip etmenin yanında, çalışanlarının gereksinim ve ihtiyaçlarına odaklanan, eğitim ve gelişimine önem verip takip eden liderlere ihtiyacı vardır (Gümüş, Korkutata & Göktaş, 2015). Turizm sektöründe, iç hizmet kalitesinin temel koşulu çalışanların elde tutulmasını sağlamak ve çalışanlara motivasyonlarını artırıcı eğitimler vermek olduğu için insan odaklı yaklaşımlar her zaman daha etkili olmaktadır (Güzel & Akgündüz, 2011, s. 284). Robbins ve Judge’ye (2013) göre de, kişiyi dikkate alma liderlik tarzı izleyenlerin iş tatmini ve motivasyonlarını yükseltmekte ve izleyenlerin liderlerine daha çok saygı duymalarına neden olmaktadır.

### **Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi ve Yetenek Yönetimin Önemi**

Yetenek; başarı, beceri, liderlik, yaratıcılık, pratiklik ve zamanı iyi değerlendirebilme gibi özellikleri kapsayan bir kavramdır. Yani; insanların belli bir zaman dilimi içerisinde, görevleri daha kolay ve yaratıcılığını kullanarak yapabilme ve başarıyı elde etme yönündeki kabiliyetidir (Yıldırım, Çiftçi & Püsküllü 2015). Yetenek; bütün iş görenlerin değerini belirleyip farklılıklarını ortaya koymaktadır. Yeteneğe sahip olmak başarıyı getirmektedir. Organizasyonlarda da her bir bireyin başarısı önemli olduğundan, başarı yetkinliklerinin yani yeteneklerin tanımlanması son derece önemli olacaktır (Ross, 2013, s.167). Yetenek yönetimi işletmenin başarısı için birincil faktördür. Şirketler; zorluklarla karşılaştıklarında işletme stratejilerinin yürütülmesi için veya zorlukların üstesinden gelebilmek için doğru yeteneklere gereksinim duyacaklarını ve çözümün onlara bağlı olduğunu anlamıştır. Bu açıdan çoğu işletme, maddi sermayeden ziyade işletme yönetiminde yetenek ve yetenek yönetimini giderek daha belirgin hale getirmeye başlamıştır (Nagarani, Sathyanarayana & Ali, 2013). Yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayacak unsurlarla da, organizasyon içerisinde ya da organizasyon dışarısında var olan bu yetenekleri tanımlama, seçim, geliştirme ve bağlılığını sağlama gibi aktiviteleri organizasyon amaçları dâhilinde gerçekleştirmektedir (Valuerde, Scullion & Ryan, 2013, s.1834). Ayrıca yetenek yönetimi etkinliğini sağlayacak unsurlar; işletmelerin karşı karşıya kalabileceği zorluklarla baş edebileceği ve stratejilerini gerçekleştirebileceği yetenek ihtiyacı ile sahip oldukları mevcut yeteneklerin arasındaki boşluğu sistemli bir şekilde yönetme sürecidir (Çırpan & Şen 2009). Bu çalışmada; Forman (2012)’in araştırmasında yetenek yönetimi uygulamalarında yöneticiler tarafından rastlanan en yaygın hatalar gözlemlenerek tanımlanan yetenek ölçme yöntemleri dikkate alınmıştır. Bu yetenek ölçüm birimleri yedi unsur şeklinde sıralanmıştır. Yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayacak olan bu unsurlar; iş gücü planlaması, yeteneklerin kazanılması, yeteneklerin işletmeye bağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulmasıdır.

Turizm işletmelerinde; iş görenlerin birbirinden farklı olan yetenekleri, performansları ve düşüncelerinin varlığı benimsenerek, bu farklılıkların gelişmesine imkan verilmesi, çalışma grubu içinde ortak amaca yöneltecektir. Bunun için de turizm işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının en etkin ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi gerekecektir (Özdemir & Akpınar, 2002, s. 90). Turizm işletmeleri çalışanlarının sahip olması gereken yeteneklerin bilinmesi ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, turizm işletmelerinin başarısı ve hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir (Akoğlan Kozak & Özdemir, 2013, s. 6). Bunun yanında yoğun rekabet ortamında yer alan turizm işletmeleri, iş görenlerinin ve beklentileri sürekli değişen müşterilerinin tatminini çok iyi derecede karşılayabilmeleri için modern yönetim uygulamalarını benimseyerek yönetilmesi gerekmektedir. Turizm işletmeleri, bu amaç ve gayeleri sağlayacak olan yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanarak üstün başarıyı yakalayacaktır (Şahin , 2015, s.71-72). Bunlara ek olarak yetenek yönetimi kapsamında turizm işletmelerinde iş görenlerin eğitim ve gelişimi oldukça önemlidir. Turizm işletmelerinde eğitim ve geliştirme; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, iş gören devir hızını azaltmak için önemli bir faaliyettir (Güzel, 2005, s. 107).

### **Araştırmanın Amacı**

Günümüzde işletmelerin kaliteli hizmet vermesinin ve başarılı olmasının en önemli kriterlerinden birisi olan yetenekli insan kaynağı ve bu yetenekli insan kaynağını nasıl elde edecekleri, bu insan kaynağını nasıl geliştirecekleri ve örgütte uzun süreli nasıl tutabilecekleri konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum göz önüne alınarak gerçekleştirilen çalışmada, yetenekli insanları elde etme ve yüksek performans göstermelerini sağlama konusunda otel işletmelerinin yetenekli iş görenleri kendi işletmelerine çekme çabalarının arttığı ve liderlik tarzının yetenek yönetimi ile ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayım doğrultusunda araştırmanın amacı; otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek, otel işletmelerinde var olan yetenek yönetimi uygulamalarını ortaya koymak, otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzı ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma ile kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme liderlik tarzları, yetenek yönetimi kavramı ile birlikte, bu kavramların turizm sektörü için hem kavramsal hem de uygulamaya yönelik önemi vurgulanmak istenmektedir. Araştırma, otel işletmelerinin başarı elde etmesinde etkisi olan yetenekli insan kaynağının, işletmede uzun süreli tutulmasını sağlamada, işletmede var olan uygulamaların yeniden değerlendirilmeleri konusunda önemli veriler sunması açısından önem arz etmektedir.

### **Yöntem**

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenin İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2016) 'nün verilerine göre İstanbul ilinde 2016 Mayıs ayı itibarıyla 87 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. İstanbul İlinin turistik bir bölge olması ve burada hizmet veren çok sayıda nitelikli otelin var olması nedeniyle, çalışma evrenimizin İstanbul İlinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının olmasına karar verilmiştir. Ayrıca evrenimizin İstanbul İlinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşmasının sebebi, bu otellerin kurumsal, gelişmiş ve sistemli olabileceği

varsayımıdır. Araştırmada evrenin sayıca çok olması, otellerin coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış olması mesafe zorlukları yaratacağından araştırmada belirlenen evren içerisinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Evreni oluşturan sayının net olarak bilinmediği bu gibi durumlarda örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formülden yararlanılabilir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014, s.70-84):

$$N = t^2 p.q./d^2$$

N = örneklem sayısı,

p: İncelenen olayın sayısı,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını göstermektedir. Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyinde, % 5 hata payı ve maksimum varyans ( $p=0,5, q=0,5$ ) durumunda hesaplanacaktır. Bu durumda örneklem büyüklüğü;

$$n = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 / (0.50)^2$$

$$n = 0,9604 / 0,25$$

$$n = 384 \text{ kişi olarak hesaplanmıştır.}$$

Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve uygulamaya otel işletmelerinin farklı alanlarında görev yapan çalışanlar dâhil edilmiştir. Bu örnekleme türüne uygun olarak anketi cevaplandırmak isteyen herkes örnekleme dâhil edilecektir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma kapsamına sadece İstanbul İli sınırları içinde hizmet veren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları alınmıştır ve uygulama araştırmacının ulaşabildiği kişilerle sınırlıdır. Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlar, İstanbul İlinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde benimsenen liderlik tarzlarının, yetenek yönetimi uygulamaları ile ilişkileri hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır. Araştırma sonuçları ile bundan öteye bir genelleme yapılması olanaksızdır.

### **Araştırma Deseni**

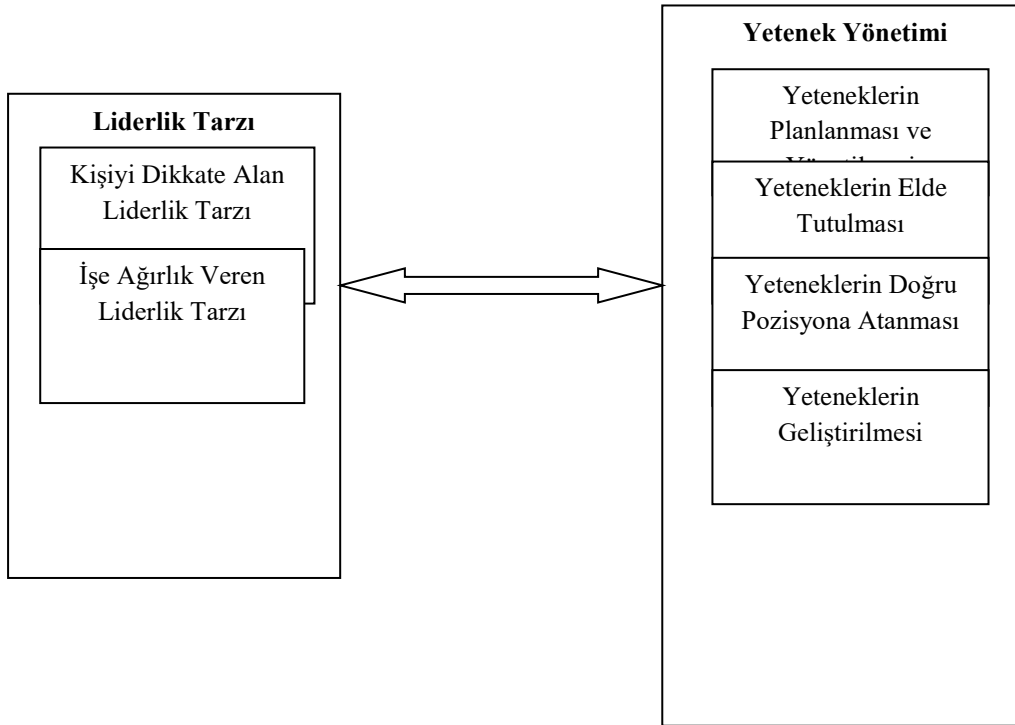
Araştırma, nicel bir araştırma olup, ampirik bir araştırma deseni olarak anket tekniğine yer verilmiştir. Anket, belirli bir konuyla ilgili fikirleri, görüşleri, tercihleri, davranışları, beklentileri ve eğilimleri belirlemek amacıyla seçeneklere dayalı bilgi toplayan bir araçtır. Anketler bireylerin algılarını belirlemek için tercih edilmektedir (Doğanay vd, 2012, s. 136). Bu nedenle; yapılan literatür taraması sonucu, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ve işe ağırlık veren liderlik tarzı olan bu iki bağımsız değişkenin, yetenek yönetimi olan bağımlı değişken ile ilişkisini analiz etmek için bir anket formu oluşturulmuştur ve otel çalışanlarından anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu cevaplayacak bireylere hitaben yazılmış bir ön yazı ile başlamakta ve anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı departman, çalıştığı departmanda çalışma süresi, turizm sektöründe ve şu an çalışılan otelde çalışma süresi ile ilgili) sorular bulunmaktadır. Anket formunun ikinci



bölümünde otel işletmelerinde yöneticilerin, işe ağırlık verme liderlik tarzı mı yoksa kişiyi dikkate alma liderlik tarzını mı benimsediğini ortaya koyacak ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde; Ohio State Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen, “Liderlik Davranışlarını Betimleme” ölçeği kullanılmıştır. Sözkonusu anket Ergün (1981) tarafından Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanmıştır ve kamu ve özel sektörde gerçekleştirilen benzer araştırmalarda kullanılmaktadır (Akcan vd, 2014; Sözen Sahne ve Sar, 2015; Örucü ve Teker, 2014). Üçüncü bölümde yetenek yönetimi uygulamalarına ait yargılar yer almıştır. Araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Yetenek Yönetimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Kanap Güngör (2013) ve Çayan (2011)’ in da çalışmalarında kullandığı “Yetenek Yönetimi” ölçeği 22 ifadeden oluşmaktadır. Anket formalarının çalışanlara dağıtımından önce anket formunun anlaşılabilirliğinden emin olmak amacıyla çalışanlar üzerinde pilot bir uygulama da gerçekleştirilmiştir. Anket formunda ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Cevaplayıcıların araştırma sorularıyla ilişki görüşleri; “Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1)” şeklinde sıralanmaktadır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil-1’deki gibidir:



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Şekil- 1’ de görüldüğü üzere bu çalışmada kişiyi dikkate alma liderlik tarzı ve işe ağırlık verme liderlik tarzı olan iki bağımsız değişkenin, yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayan unsurlar olan bağımlı değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

1H1: Otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

1H1a: Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

1H1b: Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında hazırlanan ve dağıtılan anketlerin 405 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak bu 405 anketten 17 adet anket eksik veri içerdiğinden araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu durumda 388 adet anket formundan elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. İlk aşamada otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzını belirleme ve otel çalışanlarının örgütün yetenek yönetimine karşı algısını ölçmeye yönelik ölçeklere ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra "liderlik davranışlarını betimleme" ölçeği ve "yetenek yönetimi" ölçeğinin yüzeysel geçerliliği incelenmiştir. "yetenek yönetimi" ölçeğine faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği de incelenmiştir. Araştırmanın diğer aşamalarında ise, otel yöneticilerinin liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi ilişkisini, otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzları doğrultusunda, cevaplayıcıların örgütün yetenek yönetimi algılamasının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik çeşitli analizler uygulanmıştır.

Analiz süreçlerindeki en önemli nokta hangi analiz türünün veriye uygun olduğudur (Cebeci, 2013, s. 5). Bir araştırmanın sonuçlarının doğru yorumlanabilmesi öncelikli olarak amaca ve veriye uygun istatistiksel testin seçilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda da verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmelidir. En yaygın normal dağılıma uygunluk testleri Kolmogorov Smirnov ve Shaphiro Wilk testleridir (Kul, 2014, s.28). Grup büyüklüğünün 50'den az olması durumunda Shapiro-Wilk, 50'den fazla olması durumunda ise Kolmogorov Smirnov testlerinin kullanılması gerekmektedir, eğer anlamlılık düzeyi 0,05'den büyük ise dağılımın normal dağılım, küçük çıktıysa dağılımın normal dağılım olmadığı yorumunun yapılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2008, s. 7). Bu araştırmada grup büyüklüğü 50'den fazla olduğu için verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesinde Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre liderlik tarzı ve yetenek yönetimi ölçeklerinin her ikisi içinde verilerin dağılımının normal olmadığı görülmüş ( $p=0,00<0,05$ ) dolayısıyla araştırmada ortaya konmak istenen ilişkilerin analizinde parametrik olmayan testler arasında yer alan Spearman Korelasyon testi uygulanmıştır.

### **Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmada elde edilen bulgular ve analizleri aşağıda sunulmuştur

#### **Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri**

Cevaplayıcıların demografik özelliklerini oluşturan tanımlayıcı bilgiler; cevaplayıcının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalıştığı süre, turizm sektöründe ve bulunduğu otelde çalışma süresini içermektedir. Elde edilen bulgulara göre ; katılımcıların % 56, 7' si bay, % 43, 3' ü bayandır. Verilen cevaplara göre katılımcıların % 36, 3' ü 30 ve altı yaş aralığında, % 43' ü 31 - 40 yaş aralığında, % 18, 3' ü 41 - 50 yaş aralığında, % 2, 3' ü ise 50 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların; % 53, 6' sı

evli, % 46, 4' ü bekarıdır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında çoğunluğunun lisans (%48, 2) ya da önlisans (%29, 6) derecesi sahibi olduğu belirlenmiştir. Bu durum otel çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında ise önbüro (%22, 7), yiyecek-içecek (%19, 6) ve satış pazarlama (%17, 5) şeklinde sıralanmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanda çalışma süreleri açısından bakıldığında % 36,3' ünün 1-5 yıl, % 29,9' unun 10 yıl ve üstü, % 27,6' sının ise 6 - 9 yıl aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu 6 - 9 yıl (%37,1) ve 10 yıldan fazla (%37, 1) süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların söz konusu otel işletmesindeki çalışma süreleri ise; 1 - 5 yıl (% 58, 5), 1 yıldan az (% 19, 6), 6 - 9 yıl (% 19, 1) aralığında yoğunlaşmaktadır.

### **Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri**

İlk olarak; araştırmada kullanılan ölçeklerin yüzey geçerliliği incelenmiş daha sonra ise "Yetenek Yönetimi" ölçeği için faktör analizi yapılarak ölçeğin yapı geçerliliği değerlendirilmiştir. Anketin yüzey geçerliliğinde, araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının kendisinin ve konuda uzman olan bireylerin görüşleri alınmaktadır (Çakmur, 2012, s. 342 ). Liderlik davranışlarını betimleme ölçeğinin yüzey geçerliliği için 3 akademisyen ve 5 otel çalışanı ile görüşülmüştür. Burada ölçeklerin uygun maddeleri barındırıp, bunların doğru biçimde sorulup sorulmadığı ve soruların anlaşılır olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak danışılan kişilerden ölçeğin uygun biçimde geliştirildiği doğrultusunda yanıtlar alınmıştır.

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biridir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri kullanılabilir. KMO oranının (0.5)' in üzerinde olması ve Bartlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir (Kalaycı, 2016, s. 321-322). Yetenek yönetimi ölçeğini oluşturan ifadeler KMO testi yapılmıştır ve KMO değeri 0,864 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü üzere KMO değeri 1'e oldukça yakındır. Dolayısıyla eldeki veri seti faktör analizi için oldukça iyidir.

Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise, özdeğer (Eigenvalues) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiğinde 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır. Diğer yandan 350 ve üzerindeki veri sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilmektedir (Kalaycı, 2016, s. 322 - 330). Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasına ve ölçekte yer alacak faktör sayısına karar vermeye çalışılmıştır. Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerinin (Eigen) 1'den yüksek olmasına ve faktör yüklerinin 0,30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekte faktör yükü 0,30'un altında kalan bir madde yoktur. Ancak 5. faktör altında sadece 2 madde (yetenek10 ve yetenek11) olduğundan ve faktör oluşturmak için en az 3 madde gerektiğinden (Şencan, 2005) bu 2 madde ölçekten çıkarılarak 5. faktör dikkate alınmamış, araştırmada 4 alt faktör dikkate alınmıştır. Bu 4 alt faktör ve 20 değişkenden oluşan ölçeğe ait toplam varyansın % 26,952'sini açıklamaktadır. Bunun sonucunda yetenek yönetimi ölçeği; 20 maddeden oluşan 4 faktörlü bir yapı göstermektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik analizi uygulandığında ölçeğin Cronbach Alpa katsayısı ,864 olarak belirlenmiştir.



## Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan anket formunda yer alan değişkenlerin güvenilirliğinin ortaya konmasına ilişkin olarak Alfa Modeli (Cronbach Alpha) güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Davranışsal Yaklaşımda etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür: Birinci yol işi başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır. Kısacası bu uyumlaştırmayı yapabilen kişi liderdir (Erdoğan, 1991: 336). Bu bağlamda, araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinde yerine getirilen işler göz önüne alındığında araştırmada kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik tarzı olmak üzere iki liderlik tarzı dikkate alınmıştır. Liderlik tarzlarını belirleme analizinde kullanılan ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 25 ifadeden oluşan ölçeğin Alpha katsayısı oranı 0,830 olarak bulunmuştur. Anketin bütünlüğünü bozan ve değerlendirme dışı bırakıldığında Alpha katsayısını büyük oranda değiştirecek bir ifadeye rastlanmamıştır. Otel çalışanlarının, otel işletmesindeki yetenek yönetimi uygulamalarına karşı algısını ölçmek adına geliştirilen ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda 22 ifadeden oluşan ölçeğin Alpha katsayısı oranı 0,856 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir. Anketin bütünlüğünü bozan ve değerlendirme dışı bırakılacak bir ifade bulunmamaktadır.

## Otel İşletmesi Yöneticilerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzına Yönelik Temel Göstergeler

Liderlik tarzı açısından incelendiğinde ise “işe ağırlık veren liderlik tarzı” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,80 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise, ortalamalar 2,10 ile 4,53 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda cevaplayıcıların, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzına yönelik konuda kararlı bir tutum sergiledikleri görülmektedir. “Kişiyi dikkate alan liderlik tarzı” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,23 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise, ortalamalar 2,14 ile 4,27 arasında değişmektedir. Cevaplayıcılar, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzına ilişkin kararsız bir tutum sergilemiştir.

## Otel İşletmelerinin Yetenek Yönetimine Yönelik Temel Göstergeler

Yapılan analizler sonucunda örgütün yetenek yönetimini ölçmeye yönelik oluşan dört faktörün ayrı ayrı sahip olduğu ortalamalar ‘yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi (3, 83)’, ‘yeteneklerin elde tutulması (4, 44)’, ‘yeteneklerin doğru pozisyona atanması (3, 96)’, ‘yeteneklerin geliştirilmesi (4, 13)’ ve bu faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin genel sonuçlar ise şu şekildedir: Otel işletmelerinin yetenek yönetimine yönelik puanlar genel olarak 4, 09’dur. Bu puan otel işletmelerinde çalışanların yetenek yönetiminin var olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

## Yöneticilerin Liderlik Tarzı ile Otel İşletmesinin Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Araştırmada, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi temsil eden Spearman Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1. Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

|   |                       |        |
|---|-----------------------|--------|
| <b>Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiler</b> | Spearman Korelasyon   | ,170** |
|   | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,001   |
|   | N                     | 388    |

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Tablo 1. de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında çok zayıf ve pozitif yönde ( $r=0,170$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001<0,05$ ) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı ( $r<0,25$ ) Kalaycı (2016, 116)'nın önerdiği değerlere göre incelendiğinde ilişkinin çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H_0$  hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu da otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmada otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi ilişkisi araştırıldıktan sonra, örgütün yetenek yönetimini analiz etmede yararlanılan "yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi", "yeteneklerin elde tutulması", "yeteneklerin doğru pozisyona atanması", "yeteneklerin geliştirilmesi" boyutlarının her birisinin ayrı ayrı otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile ilişkisi araştırılmıştır.

**Tablo 2. Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

|  |                       | <b>Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı</b> |
|--|-----------------------|--|
| <b>Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi</b> | Spearman Korelasyon   | -0,25  |
|  | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,625   |
|  | N                     | 388  |
| <b>Yeteneklerin Elde Tutulması</b>             | Spearman Korelasyon   | ,221**   |
|  | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000   |
|  | N                     | 388  |
| <b>Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması</b>   | Spearman Korelasyon   | ,402**   |
|  | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000   |
|  | N                     | 388  |
| <b>Yeteneklerin Geliştirilmesi</b>             | Spearman Korelasyon   | ,102*  |

|  |                       |      |
|--|-----------------------|------|
|  | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,045 |
|  | N                     | 388  |

Tablo 2’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi” arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ( $p=0,625 > 0,05$ ) anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2’ de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Elde Tutulması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.9’da görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması arasında çok zayıf ve pozitif yönde ( $,221$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=,000 < 0,05$ ) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin elde tutulması azda olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısı ( $r<0,25$ ) Kalaycı (2016, s. 116)’nın önerdiği değerlere göre incelendiğinde ilişkinin çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2. otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında zayıf ve pozitif yönde ( $,402$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=,000<0,05$ ) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik düzeyi arttıkça, yeteneklerin doğru pozisyona atanması düşük düzeyde de olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ( $r<0,49$ ) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Tablo 2. otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Geliştirilmesi” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında çok zayıf ve pozitif yönde ( $,102$ ) ve anlamlı ( $p=,045<0,05$ ) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı düzeyi arttıkça azda olsa yeteneklerin geliştirilmesi düzeyi de artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ( $r<0,25$ ) bu ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

Araştırmada, otel işletmesinde işe ağırlık veren liderlik davranışı ve otel işletmesinin yetenek yönetimi uygulaması arasında bir ilişki olabileceği varsayımından hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

1H1b: Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada öncelikle, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişki araştırılmış, daha sonra ise, “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi”, “yeteneklerin elde tutulması”, “yeteneklerin doğru pozisyona atanması”, “yeteneklerin geliştirilmesi” boyutlarından her birisinin ayrı ayrı otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile ilişkisine bakılmıştır.

Genel olarak otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de

görülmektedir.

**Tablo 3. Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

|   |                       |        |
|---|-----------------------|--------|
| <b>İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiler</b> | Spearman Korelasyon   | ,258** |
|   | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000   |
|   | N                     | 388    |

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Tablo 3’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında zayıf ve pozitif yönde (,258) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=,000<0,05$ ) bir ilişki vardır.

Bu durumda 1H1b hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu da otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmada otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi ilişkisi araştırıldıktan sonra, örgütün yetenek yönetimini analiz etmede yararlanılan “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi”, “yeteneklerin elde tutulması”, “yeteneklerin doğru pozisyona atanması”, “yeteneklerin geliştirilmesi” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile ilişkisi araştırılmıştır.

**Tablo 4. Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

|  | <b>Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı</b> |        |
|--|--|--------|
| <b>Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi</b> | Spearman Korelasyon  | ,181** |
|  | Anlamlılık Düzeyi (p)  | ,000   |
|  | N  | 388    |
| <b>Yeteneklerin Elde Tutulması</b>             | Spearman Korelasyon  | ,290** |
|  | Anlamlılık Düzeyi (p)  | ,000   |
|  | N  | 388    |
| <b>Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması</b>   | Spearman Korelasyon  | ,080   |

|                                    |                       |        |
|------------------------------------|-----------------------|--------|
|                                    | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,114   |
|                                    | N                     | 388    |
| <b>Yeteneklerin Geliştirilmesi</b> | Spearman Korelasyon   | ,153** |
|                                    | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,003   |
|                                    | N                     | 388    |

Tablo 4’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi” arasında pozitif ( $r=,181$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=,000<0,05$ ) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi de azda olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısı ( $r<0,25$ ) Kalaycı (2016,s.116)’nın önerdiği değerlere göre incelendiğinde ilişkinin çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4 Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Elde Tutulması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması arasında pozitif ( $r=,290$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=,000<0,05$ ) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin elde tutulması da azda olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ( $r<0,49$ ) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Tablo 4’ de otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında ki ilişkinin anlamlı olmadığı ( $p=,114>0,05$ ) anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4’ de otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Geliştirilmesi” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında pozitif ( $r=,153$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=,003<0,05$ ) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin geliştirilmesi de artmaktadır ve hesaplanan korelasyon katsayısına göre ( $r<0,25$ ) bu ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

### Sonuç ve Tartışma

İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara getirilen yorumlar şu şekilde oluşmuştur. Öncelikle araştırmada İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarında yer alan çalışanların, işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan otel çalışanlarının; yetenek yönetimi altında sıralanan yeteneklerin elde tutulması ve yeteneklerin geliştirilmesi unsurlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.



Otel işletmelerinin sürdürülebilir olabilmeleri ve aynı zaman da rekabetçi olabilmeleri için hızla değişen müşteri taleplerini karşılayabilmeleri ve hizmet kalitesini yüksek tutabilmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinin farklı müşteri taleplerini yerine getirebilmesi için otel çalışanlarının sistemli ve belli bir standartta performans sergilemeleri beklendiğinden otel yöneticilerini hangi işin ne zaman ve nerede yapılacağını programlayarak farklı müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yerine getirebilmesi için işe ağırlık veren liderlik tarzını daha fazla gösterme eğilimindedir yorumu getirilebilir.

Araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur.

Bilgiye ulaşımın kolaylaştığı günümüzde, devamlı olarak gelişen ve değişen turizm sektöründeki koşullara göre iş gören profili değerlendirilmektedir. Bu gelişim ve değişim doğrultusunda da iş görenler sahip oldukları yetenekleri geliştirebileceği ve tüm yeteneklerini tam kapasite ile kullanabileceği işletmelerde çalışmak istemektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin yetenekli iş görenleri işletmeye çekmesi, geliştirmesi ve yönetmesi yöntemleri geliştirilmelidir. Bu doğrultuda da yetenek yönetimi uygulamaları karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarını işletmeye adapte ederek işletmenin vizyon ve misyonu doğrultusunda hedeflenen amaçları gerçekleştirecek olan ise otel işletmesi liderlidir. Bir örgütün sahip olduğu iş görenlerin davranışlarını etkileyen liderler, benimsedikleri liderlik tarzları ile de örgütün sahip olduğu yetenekli iş görenlerinin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi konusunda çalışanları etkileyip, otel işletmesinin verimini arttırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilmelidir.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre getirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

- Otel işletmeleri; yetenek yönetimi unsurlarından olan yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin doğru pozisyona atanması uygulamalarının etkinliğini arttırmalıdır.
- Otel işletmeleri; otel çalışanları hangi cinsiyet, eğitim, yaş, departman seviyesinde olursa olsun yetenek yönetimi uygulayarak çalışanlarının yeteneklerini keşfetmesini ve yeteneklerini geliştirmesini sağlamalıdır.
- İnsan ilişkilerine dayanan otelcilik sektöründe kişiyi dikkate alan liderlik tarzı daha fazla benimsenerek, otel çalışanlarının motivasyonunun daha da yükselmesi sağlanmalıdır.
- Otel işletmesinde yetenek yönetimi uygulamalarına daha fazla yer vererek yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması sağlanmalıdır.
- Otel işletmelerinin; yetenek yönetimi uygulamalarını yerine getirerek, sahip olduğu yetenekli otel çalışanlarından daha fazla faydalanabileceği anlayışını fark etmelidir.

### KAYNAKÇA

- Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri Ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akcan, G., Ünsar, A.S. & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Yıl 14, Sayı 27.
- Akman, V. , Hanoğlu, M. & Kızıl, C. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52), 130-145.
- Akoğlan Kozak, M. & Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6-19.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Edirne: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Alondriene, R. (2015). Leadership Style And Job Satisfaction In Higher Education Institutions. *International Journal Of Educational Management*, 30(1), 1-21.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik Ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları Ve Güç Mesafesinin Etkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2).
- Campbell, S. & Samiec, E. (2006). Çeviren; Elçin Kafalı. 5 Boyutlu Liderlik. İstanbul, Pegasus Yayınları.
- Cebeci, H.İ. (2013). Bilişim Teknolojileri İçin İşletme İstatistiği. Sakarya Üniversitesi, Uzaktan Öğretim Raporu.
- Çakınberk, A. & Demirel, E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanların Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 24, 104-119.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin* (3), 339 - 344.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. 01 06, 2016 tarihinde [butunselliderlik.com: butunselliderlik.com/pdf/yetenek\\_yonetimi.pdf](http://butunselliderlik.com/butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf) adresinden alınmıştır.
- Doğanay, A. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Balaban Salı, J., & Akbulut, Y. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.
- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, No: 248, İstanbul.
- Ergun, T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 191.
- Forman, D. (2012). Talent Metrics That Matter. *Chief Learning Officer, HCI White Paper*, 1-11.
- Gümüş, A., Korkutata, A., & Göktaş, V. (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya Ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırma Dergisi, 53-70.
- Güzel, T. (2005). Eğitim Ve Gelişme. C. Demir içinde, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar (s. 99-126). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, T. & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2), 283-296.
- İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü Strateji Şubesi (2016), İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu Mayıs , [www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr) .
- Kanap Güngör, M. (2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kalaycı, Ş. (2016). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın
- Kul, S. (2014). Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu. Türk Toraks Derneği İstatistik Köşesi.
- McDermott, A., Kidney, R. & Flood, P. (2011). Understanding Leader Development: Learning From Leaders: Leadership & Organization Development Journal, 32, 358-378.
- Nagarani, G., Sathyanarayana, N., & Ali, A. A. (2013). Analysis Of Employee Perception Towards Talent Management Practices With Special Reference To Retail Industry In Bangalore Region. International Journal Of Management Research And Review, 11(3).
- Örücü, E. & Teker, K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 24.
- Özdemir, E. & Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel Ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 85-105.
- Robbins, S. P. & Timothy A. Judge. (2013). Organizational Behavior. Pearson.

- Ross, S. (2013). How Definitions Of Talent Supress That Management. *Industrial And Commercial Training*, 45(3), 166-170.
- Sözen Sahne, B. & Sar, S. (2015). Türkiye'deki İlaç Firması Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Pharmaceutical ournal*, Vol. 19, No 3.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Aydın: Adana Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara.
- Trudea Poskas, D. & Messer, C. (2015). Investigating Leadership Applications In Tourism: A Case Study Of Leadership In Community Tourism. *Journal Of Teaching In Travel & Tourism*(15), 186-198.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Valuerde, M., Scullion, H. & Ryan, G. (2013). Talent Management In Spanish Medium-Sized Organizations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö. & Püsküllü, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend:Yetenek/Yeterlilik Yönetimi. 12 15, 2015 tarihinde HRdergi İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi: <http://www.hrdergi.com/tr/haberler/haftanin-konusu-konugu/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trend-yetenek-yeterlilik-yonetimi/2828.aspx>