

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

OTELLERDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
POLİTİKALARININ İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: ANKARA' DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Olca SEZEN

Ankara
Haziran, 2013

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

OTELLERDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
POLİTİKALARININ İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: ANKARA' DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olca SEZEN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Serdar TARAĞÇIOĞLU

Ankara
Haziran, 2013

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Olca SEZEN' in "Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İşgören Verimliliğine Etkisi: Ankara' daki Beş Yıldızlı Oteller Örneği" başlıklı tezi..... tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:

Üye (Tez Danışmanı):

Üye :

Üye :

Üye :

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca her türlü konudaki yönlendirmeleri ve destekleri için başta değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU' na gösterdiği sabır ve destek için teşekkür ederim. Çalışma süresince görüş ve önerilerini esirgemeyen Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU, Öğr. Gör. Sıddık ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU ve Arş. Gör. Murat KIZANLIKLI hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca anket çalışması için yardımlarını esirgemeyen otellerin insan kaynakları yetkililerine ve anketi doldurmak için zaman ayıran personellere teşekkür ederim. Araştırma süresince her türlü yardımı ve desteği sağlayan arkadaşlarıma ve aileme sonsuz teşekkürler.

Olca SEZEN, Ankara, 2013.

ÖZET

OTELLERDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKALARININ İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: ANKARA' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

Sezen, Olca

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Serdar TARAĞÇIOĞLU

Haziran, 2013

Küreselleşme ile zorlaşan rekabet ortamında işletmeler bir adım öne geçebilmek için insan kaynaklarını kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi bölümünün yapmış olduğu çalışmalar ile personelin otele olan bağlılığının artırılması sağlanarak alınabilecek en üst düzeyde verim elde etmek amaçlanır. Özellikle hizmet sektörü olan konaklama işletmelerinde insan faktörünün vazgeçilmez yerinden dolayı insan kaynaklarına olan önem daha da artmaktadır.

Bu önemin büyüklüğünden dolayı otellerde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinin personel verimliliğine etkisini ölçmek amacıyla Ankara' daki 5 yıldızlı otellerde anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Bu faaliyetlerin verimlilik üzerine etkisi personel görüşleri doğrultusunda değerlendirilmeye alınmıştır. Uygulanan anketler SPSS programı yardımıyla parametrik test yöntemleri kullanılarak yorumlanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar ile konuya ilişkin öneriler getirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, nitelikli personel seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme ve takım çalışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu insan kaynakları faaliyetlerinin, personelde oluşturulmak istenen verimlilik, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde de pozitif yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir. Bir başka sonuca göre personelin verimli olmasında en önemli etken motivasyondur. Personelden alınabilecek en fazla verim için personelin motivasyonunu artırmak gerekmektedir. Araştırmaya ilişkin oluşturulan hipotezlerin sonuçları korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda konuya ilişkin öneriler getirilmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları, Verimlilik, Personel verimliliği, Konaklama işletmeleri.

ABSTRACT**IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES
IMPLEMENTED IN HOTELS IN TERMS OF WORKMEN EFFICIENCY:
EXAMPLE OF FIVE- STAR HOTELS IN ANKARA**

Sezen, Olca

Post Graduate, Department of Tourism Management Training

Thesis Advisor: Assist. Prof. Serdar TARAKCIOĞLU

June, 2013

In the competitive atmosphere complicated by globalization, the businesses utilize human resources to be one step ahead. The activities of the human resources management department aim to increase staff loyalty to the hotel in order to attain the highest possible rate of efficiency. Since the human factor is particularly indispensable for the accommodation business, which is a service sector, the importance assigned to human resources is further increased.

Due to the magnitude of this importance, the relevant information was gathered from the 5- star hotels in Ankara using the survey method, with the aim of determining impact of human resources activities on staff efficiency. The impact of such activities on the efficiency was assessed in line with the comments of the staff. The surveys were utilized as parametric test methods with the help of SPSS software. The resulting output was used to provide recommendations on the issue.

According to the research findings, a positive correlation exists between the selection of qualified staff, training and development, performance assessment, performance- based faring and teamwork. It is possible to say that such human resources activities also have a positive impact on the intended efficiency of the staff as well as the emotional and normative attachment. Another output indicates that motivation is the most significant factor impacting the efficiency of the staff. The staff motivation must be improved in order to attain the highest efficiency. The results of the hypotheses established for the purpose of the research were revealed through correlation

and regression analyses. We provided recommendations on the subject in line with with these results.

Keywords: Human Resources, Efficiency, Staff Efficiency, Accommodation Businesses.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI	i
ÖN SÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Amaç.....	3
1.2.1. Araştırmanın Değişkenleri.....	5
1.2.1.1. Bağımsız Değişkenler	5
1.2.1.2. Bağımlı Değişkenler	5
1.3. Önem.....	6
1.4. Sınırlılıklar	8
1.5. Varsayımlar	8
1.6. Tanımlar	9
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	11
2.1.1. Genel İnsan Kaynakları Yönetimi	11
2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişimi	13
2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem ve Amaçları	16
2.1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	18
2.1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzde Kullanım Alanları	21
2.1.1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	22
2.1.1.4.2. İş Analizi ve Tanımı	24
2.1.1.4.3. İşgören Bulma ve Seçme	27
2.1.1.4.4. İşgören Eğitim ve Kariyer Geliştirme.....	30
2.1.1.4.5. Performans Değerleme	33
2.1.1.4.6. İş Değerleme ve Ücretleme	36

2.1.1.4.7. Endüstriyel İlişkiler	39
2.1.1.4.8. İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı	41
2.1.1.4.9. Bilgi Sistemleri	43
2.1.1.4.10. Personel Güçlendirme	46
2.1.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	48
2.1.2.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi	49
2.1.2.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Önem ve Amaçları	51
2.1.2.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	54
2.1.2.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Günümüzde Kullanım Alanları	57
2.1.2.4.1. Nitelikli Personel Seçme	57
2.1.2.4.2. Eğitim ve Geliştirme	60
2.1.2.4.3. Takım Çalışması	63
2.1.2.4.4. Performans Değerleme	65
2.1.2.4.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme	68
2.2. Verimlilik	71
2.2.1. Genel Olarak Verimlilik	71
2.2.1.1. Verimliliğin Önemi	73
2.2.1.2. Verimliliği Etkileyen Faktörler	74
2.2.1.3. Verimliliği Artırma Teknikleri	76
2.2.1.4. Verimlilik- Ücret İlişkisi	79
2.2.1.5. Verimlilik- Motivasyon İlişkisi	82
2.2.1.6. Verimlilik- Örgütsel Bağlılık İlişkisi	86
2.2.1.7. Verimlilik- İnsan Kaynakları İlişkisi	88
2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik	91
2.2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Önemi	92
2.2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler	94
2.2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırma Teknikler	96
2.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- Ücret İlişkisi	99
2.2.2.5. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- Motivasyon İlişkisi	101
2.2.2.6. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- İş Tatmini İlişkisi	103
2.2.2.7. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- İnsan Kaynakları İlişkisi	105
3. YÖNTEM	108
3.1. Araştırmanın Modeli	108

3.2. Evren ve Örneklem	110
3.3. Verilerin Toplanması	110
3.3.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği	111
3.4. Verilerin Analizi	112
4. BULGULAR VE YORUM.....	116
4.1. Araştırmaya Katılan Personellerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular	116
4.2. Personellerin İnsan Kaynakları Politikalarının Verimlilik Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular	117
4.2.1. Nitelikli İşgören Seçimine Yönelik Veriler.....	118
4.2.2. Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Veriler	119
4.2.3. Verimliliğe Yönelik Veriler	120
4.2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmeye Yönelik Veriler.....	121
4.2.5. Performans Değerlemeye Yönelik Veriler	122
4.2.6. Bağlılığa İlişkin Veriler.....	123
4.2.7. Takım Çalışmasına Yönelik Veriler	124
4.3. Korelasyon Verileri	125
4.4. Regresyon Verileri.....	128
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	156
KAYNAKÇA.....	167
EK-1 ANKET FORMU.....	183

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Tarihi	15
Tablo 2: İnsan Kaynaklarının Geçmişteki ve Bugünkü Rolü	18
Tablo 3: Bağlılık Türleri.....	87
Tablo 4: Güvenirlilik Testi	112
Tablo 5: Verimlilik Faktör Yüklükleri	113
Tablo 6: Hotelling T ² Testi	113
Tablo 7: KMO ve Bartlett's Testleri.....	114
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Personellerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular ...	116
Tablo 9: Nitelikli İşgören Seçimine Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı	118
Tablo 10: Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı	119
Tablo 11: Verimliliğe Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı	120
Tablo 12: Performansa Dayalı Ücretlendirmeye Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı	121
Tablo 13: Performans Değerlemeye Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı.....	122
Tablo 14: Bağlılığa İlişkin Verilerin Frekans Dağılımı	123
Tablo 15: Takım Çalışmasına Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı	125
Tablo 16: İKY ile Verimlilik İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Bulguları	126
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ile Verimlilik İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Bulguları...	127
Tablo 18: İKY ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Bulguları	128
Tablo 19: Nitelikli İşgören Seçimi İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	129
Tablo 20: Eğitim ve Geliştirme İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	130
Tablo 21: Takım Çalışması İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	131
Tablo 22: Performans Değerleme İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	132
Tablo 23: Performansa Dayalı Ücretlendirme İle Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	133
Tablo 24: Nitelikli İşgören Seçimi İle Normatif Bağlılık İlişkisi	135
Tablo 25: Eğitim ve Geliştirme İle Normatif Bağlılık İlişkisi.....	136
Tablo 26: Takım Çalışması İle Normatif Bağlılık İlişkisi.....	137
Tablo 27: Performans Değerleme İle Normatif Bağlılık İlişkisi	138
Tablo 28: Performansa Dayalı Ücretlendirme İle Normatif Bağlılık İlişkisi	139
Tablo 29: Duygusal Bağlılık İle Verimlilik İlişkisi	140
Tablo 30: Normatif Bağlılık İle Verimlilik İlişkisi.....	143
Tablo 31: Performansa Dayalı Ücretlendirme İle Verimlilik İlişkisi.....	145

Tablo 32: Performans Değerleme ve Verimlilik İlişkisi	147
Tablo 33: Takım alışması İle Verimlilik İlişkisi	149
Tablo 34: Eğitim ve Geliştirme İle Verimlilik İlişkisi	151
Tablo 35: Nitelikli İşgören Seçimi İle Verimlilik İlişkisi	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Analizi ve İKY Uygulamaları	26
Şekil 2: Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri.....	29
Şekil 3:İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri ve Etkileşimleri	45
Şekil 4: Adil Ücret Yapısının Bazı Sonuçları.....	82
Şekil 5: Araştırmanın Modeli.....	109

KISALTMALAR LİSTESİ

- a. **BKZ:** Bakınız
- b. **İK:** İnsan Kaynakları
- c. **İKBS:** İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
- d. **İKP:** İnsan Kaynakları Planlaması
- e. **İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi
- f. **İSG:** İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin ve rekabetin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, diğer işletme fonksiyonlarında (üretim, finans, pazarlama vb.) olduğu gibi günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına kalifiye işgücünün sağlanması ve bu işgücünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılabilmesini sağlayarak, işletmelere önemli rekabet avantajları getirmektedir (Biber, 2006: 14).

Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamaları da, rekabette sürekli başarının temel unsuru olarak görülmeye başlanmış ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışmalar büyük bir hız kazanmıştır (Haznedar, 2006: 2).

Araştırmanın ilk bölümde araştırmanın problemi, amacı, hipotezi, varsayımları, sınırlılıkları gibi ana hatlar üzerinde durulmuştur. İnsan kaynaklarının verimlilik için önemine ilişkin görüşleri içeren düşünceler açıklanmıştır. İkinci bölüm iki kısma ayrılarak hem insan kaynakları yönetimi hem de verimlilik konuları işlenmiştir. İlk bölümünde insan kaynaklarının tanımı, işlevi, faaliyet alanları incelenmiştir. Bu faaliyet alanlarına ilişkin öğeler ayrı ayrı açıklanarak kendi özellikleri farklı düşüncelerle açıklanmıştır. Daha sonra ise konaklama işletmelerinde uygulanan insan kaynakları özeline inilerek konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının tarihi, özellikleri, önemi, başlıca faaliyet alanları açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise verimliliğin tanımı, özellikleri, artırma teknikleri, ücret, motivasyon, insan kaynakları gibi başka öğelerle olan ilişkisi incelenmiştir. Sonrasında ise verimliliğin konaklama işletmelerindeki yeri, önemi, artırma teknikleri, ücret, motivasyon, insan kaynakları gibi başka öğelerle olan ilişkisi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, evren, örnekleme, verilerin toplanma yöntemi gibi araştırmanın dayandırıldığı unsurlar ele alınmıştır. Çalışmaya ait güvenilirlik, faktör analizi gibi verilere yer verilmiş, bu veriler ışığında yorumlama yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmada uygulaması yapılan anket çalışmalarının sonuçlarına göre korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlarla ilişki değerlerine göre yorumlama ve değerlendirme yapılmıştır.

Son olarak beşinci bölümde, araştırma bulgularına göre elde edilen sonuçlar ile insan kaynakları yönetim uygulamalarının verimlilik ilişkisi hakkında önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelinen aşamada, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır (Süngü, 2004: 21).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmasından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 13).

Örgütlerin kurulmaları, gelişmeleri, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve amaçlarına ulaşmaları, onların etkin bir insan gücüne sahip olmalarına, bu gücü verimli biçimde kullanmalarına ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. Örgütün stratejilerini ve yenilikleri yaratanlar ve uygulayanlar örgütün insan gücüdür. Çağdaş İKY, örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Zira insan gücü ancak, geliştirilip motive edilirse, örgüt gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirir. Aksi

takdirde, örgüt fiziksel kaynak ve olanaklar ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremez. Örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri İKY' nin ana işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş yaşamlarında daha mutlu daha üretken olabilmeleri konusunda ne yapılabileceği sorusuna da İKY yanıt vermektedir (Bingöl, 2003: 12-16).

İKY, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle otel işletmeleri gibi insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür (Erdem, 2004: 40).

Otel işletmelerinde üretimin yoğun işgücü ile gerçekleşmesi çok sayıda işgören istihdamını zorunlu kılarken; bazı işlerin müşteriler ile ortak alanlarda (servis, önbüro hizmetleri gibi) gerçekleşmesi, hizmetlerin ilk seferde doğru yapılması zorunluluğu, eş zamanlı üretim/tüketim gibi özellikler kalifiye eleman zorunluluğunu da ortaya çıkartmaktadır. Diğer taraftan, otel işletmelerinin mevsimlik olmaları, düzensiz çalışma saatleri, maliyet baskısı nedeniyle düşük ücretler ödemeleri gibi özellikleri diğer sektörlerle göre farklı yönlerini işaret etmektedir ve insan kaynağının yönetilmesinde bazı zorlukları beraberinde getirmektedir (Akbaba ve Günlü, 2011: 202-203).

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı otel işletmelerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının otel personelinin iş verimliliğine olan etkisine ilişkin düşüncelerini ortaya koymaktır. Araştırma amacına ulaşmak için sorgulanan alt amaçlar ise şunlardır:

- Duygusal bağlılığa en çok etki eden İKY faaliyeti hangisidir?
- Normatif bağlılığa en çok etki eden İKY faaliyeti hangisidir?
- Verimliliğe en çok etki eden İKY faaliyeti hangisidir?

- Performansa göre ücretlendirme personelde bağlılık oluşmasında etkili midir?
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sistemli olarak işlemekte midir?
- Motivasyon ile performans değerlendirme arasındaki ilişki yönü pozitif midir?
- Personelin performansa göre ücretlendirmeye ilişkin görüşleri nelerdir?
- Personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Personelin nitelikli işgören seçimine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Personelin takım çalışmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Personelin performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt amaçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- H₁: Nitelikli işgören seçimi duygusal bağlılık oluşmasını artırır.
- H₂: Eğitim ve geliştirme çalışmaları duygusal bağlılık oluşmasını artırır.
- H₃: Takım çalışması duygusal bağlılık oluşmasını artırır.
- H₄: Performans değerlendirme duygusal bağlılık oluşmasını artırır.
- H₅: Performansa dayalı ücretlendirme duygusal bağlılık oluşmasını artırır.
- H₆: Nitelikli işgören seçimi normatif bağlılık oluşmasını artırır
- H₇: Eğitim ve geliştirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.
- H₈: Takım çalışması normatif bağlılık oluşmasını artırır.
- H₉: Performans değerlendirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.
- H₁₀: Performansa dayalı ücretlendirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.
- H₁₁: Duygusal bağlılık verimliliği artırır.
- H₁₂: Normatif bağlılık verimliliği artırır.
- H₁₃: Performansa dayalı ücretlendirme verimliliği artırır.
- H₁₄: Performans değerlendirme verimliliği artırır.
- H₁₅: Takım çalışması verimliliği artırır.
- H₁₆: Eğitim ve geliştirme verimliliği artırır.
- H₁₇: Nitelikli işgören seçimi verimliliği artırır.

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlere yönelik değişkenlerin sınıflanmasını şu şekilde özetleyebiliriz:

1.2.1. Araştırmanın Değişkenleri

Değişken, bir araştırmada evreni – örnekleme- oluşturan birimlerin, farklı değerler ile ifade edilebilen özellikleri şeklinde tanımlanabilir (Ural, 2011: 75-76).

Araştırmanın değişkenlerinin belirlenmesi için ilk olarak geniş literatür çalışması yapılmıştır. Sadece insan kaynakları yönetimi değil aynı zamanda verimlilik, örgütsel bağlılık, performans gibi başlıklardaki çalışmalar incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda araştırmanın değişkenleri tespit edilmiştir.

1.2.1.1. Bağımsız Değişkenler

Bağımsız değişken (X) araştırmacının manipüle edebildiği, ilgisini yoğunlaştırdığı nicel ve nitel olabilen değişkendir (Büyüköztürk, 2012: 3).

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler 5 gruba ayrılmıştır. Nitelikli İşgören Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme olarak sayılabilir. Bu başlıklar çalışma içinde açıklanmıştır.

1.2.1.2. Bağımlı Değişkenler

Bağımsız değişkene göre değer alan diğer bir anlatım ile bağımsız değişkenin etkisi altında olan değişkenlerdir (Ural, 2011: 76).

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni verimliliktir. Bu konuya ilişkin başlıklar çalışma içinde açıklanmıştır.

1.3. Önem

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe “insan” vazgeçilmez bir üretim faktörüdür. Bunun yanı sıra, diğer üretim faktörleri olan teknoloji, makine ve tesis satın alınabilmesine rağmen, insan faktörü satın alınmamaktadır. Bir turizm işletmesinin fark yaratabilmesi ise, ancak işgörenleri ile olmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin müşteri memnuniyeti sağlaması ve uluslararası rekabette başarılı olması işgörenlerin sunduğu hizmet kalitesi ile orantılıdır (Güçlü, 2006: 1).

Örgütte çalışan personel sayısı, personelin cinsiyetlerine göre, yaşlarına göre, eğitim düzeylerine göre dağılımı, örgütte ihtiyaçtan fazla veya daha az personelin bulunması, örgütün benimsediği yönetim anlayışı, örgütün faaliyet alanı ve geleceği ile ilgili beklentiler gibi unsurlar da örgüt personelinin amaçlarının ne olacağı konusunda etkili olan unsurlardır. Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurularak örgütteki insan kaynaklarının amaçlarının belirlenmesi, hem örgüt açısından hem de örgüt çalışanları bakımından önemli bir konudur. Bunun gerçekçi olması için örgütsel ortamın elverişli olması, örgüt kültürünün ve yönetim anlayışının bunu sağlamaya uygun olması gereklidir (Aykaç, 1999: 121).

Örgütteki insan kaynaklarının amaçları belirlendikten sonra, buna bağlı olarak, bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda stratejiler oluşturulması gerekecektir. İşletmenin belirlediği ana stratejisi ile örneğin pazar payını artırma, savunma stratejisi, insan kaynakları stratejilerinin uyumlu olması gerekmektedir. Buna göre yeni personel alıp almama stratejisi, yüksek ücret ödeme stratejisi gibi (Aykaç, 1999: 123).

İK' nin yeni rolü ile beraber günümüzdeki yaptıklarını şöyle sıralanmaktadır (Erkoç, 2009: 15):

- ✓ İK iç problemleri çözer. İK' nin iş, ürünler ve karlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- ✓ İleri görüşlüdür. Çevreyi detaylı analiz eder. Bu analizde; işletme yapılarındaki gelişmeler, rakipler, demografik, sosyal ve kültürel akımlar dikkatlice incelenmelidir.

- ✓ İşletmenin önündeki fırsatları ve problemleri önceden görerek uygun alternatifler geliştirir.
- ✓ Ölçülüdür ve ödüllendiricidir.
- ✓ İnsanların sorumluluklarını sahiplenmelerini sağlar. Yöneticilerin zor kararlar almasında yardımcı olur, yönlendiricidir.
- ✓ Verimliliği ve üretkenliği arttırmak için uygulamalar geliştirir.
- ✓ Üstün vasıflı işgörenleri istihdam eder.
- ✓ İşletmenin rekabet gücünü ve gerekli olan yetkinlikleri arttırmak için İK uygulamalarını kullanır.
- ✓ Sürekli öğrenmeye ve gelişmeye öncelik verir.
- ✓ Teknolojiyi etkili bir şekilde kullanır.
- ✓ Örgütün kaynaklarını (insan, bilgi, yetenek) hızlı bir şekilde tedarik edebilir.

Birçok becerilere sahip, bilgili işgörenler, eğer örgütsel bağlılığa sahip değillerse, çaba harcamaya istekli olmazlar ve bu nedenle, firmadaki potansiyellerini en aza indirgerler. Örgütsel bağlılık önemli bir göstergedir ve İKY uygulamalarının, işgören hedefleri ile işletme hedefleri arasında psikolojik bir bağ kurup kuramadığını gösterir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, İKY uygulamalarının somut olmayan bir sonucudur ve çalışanların işletmede tutulması ile potansiyellerinin sonuna kadar kullanılmasında büyük bir öneme sahiptir (Haznedar, 2006: 87).

Güçlü, Aykaç, Erkoç ve Haznedar' ın da belirttiği gibi insan kaynakları yönetimi hem işveren hem de işgören için avantajlar sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının oluşturacağı stratejiler sayesinde işletmeyi oluşturan unsurlar daha düzenli ve kolay işleyebilmektedir. Bu bağlamda çalışmaya dâhil edilen otellerle sınırlı olarak, verimliliğe en çok etki eden insan kaynakları politikalarının otellerde çalışan personelin iş verimliliğine olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca otellerde çalışan personellerin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin düşüncelerini içeren çalışmaların yetersizliği göz önüne alınarak bu konu seçilmiştir.

1.4. Sınırlılıklar

- Araştırmaya kapsamında Ankara’ daki 5 yıldızlı 19 otele başvurulmasına rağmen bu otellerin tamamı araştırmaya dâhil edilememiştir. Olumlu cevap veren 6 otelde uygulanabilecek en fazla anket uygulanması sağlanmıştır ancak araştırmaya dâhil edilen anket sayısı 281 ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma sonucun homojen kalması için sadece 5 yıldızlı oteller çalışmaya dâhil edilmiştir.
- Araştırma içeriği yapılacak olan literatür taraması ve anket uygulaması sonuçları ile sınırlı kalmıştır.
- İnsan kaynakları uygulamaları literatürde bir bütün olarak ele alınırken araştırma kapsamında 5 başlık altında incelemeye alınmıştır (işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, takım çalışması). İnsan kaynaklarının diğer işlevleri araştırma kapsamına alınmamıştır.

1.5. Varsayımlar

- Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların sorulan sorulara objektif olarak cevap verdiği,
- Araştırmaya dâhil edilen kişi sayısının evreni temsil etme gücüne sahip olduğu,
- Anketin uygulanacağı kişilerin farklı yaşam tarzı, aile, kültür vb. çevre faktörü sonucu değiştirebileceğinden bu faktörlerin homojen olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde araştırmada sık kullanılan kavramlara ilişkin tanımlar yer almaktadır:

- **İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY):** İyi bir çalışan iyi bir örgüt ve iyi bir toplum için mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde örgütteki insanların yönetimi ve geliştirilmesine ilişkin bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin başarısında katkısı bulunan üst yönetimin ve çalışanlarının ortak çıkarları doğrultusunda hareket eder. İnsan kaynakları yönetimi, işletmede pozitif bir havanın yaratılması ve işletmenin amaçlarına ve değerlerine katkıda bulunacak şekilde oluşturulmuştur ve oluşturulmalıdır (Akın, 2009: 6).
- **Oryantasyon (İşe Alıştırma):** Örgüte yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir. Bu eğitimde genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır. Bu eğitimin yöntemleri kısaca şöyledir; anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, beklenen sorular yöntemidir (Ercan, 2008: 100).
- **Verimlilik:** Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla, verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçülerde rasyonel kullandığını ortaya koyan bir göstergedir (Altaylı, 2006: 5).
- **Kariyer Planlaması:** Çalışanların gelecekle ilgili yönlendirilebilmesidir. Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü, çalışanlara önerilerde bulunarak ve geleceğe yönelik karar verebilmelerinde onlara gerekli bilgileri sağlayarak yardımcı olmaktadır (Kolu, 2006: 55).

- **Performans Değerlendirme:** Bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Bu araç da modern işletmecilik alanının en önemli unsuru sayılan insanın bulunması gereken konuma ulaşmasında çok önemli bir role sahiptir (Pınarbaşı, 2007: 5).

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın ana konusunu oluşturan insan kaynakları yönetimi ve verimlilik hakkında bilgiler yer almaktadır. Kavramsal olarak anlamları, önemi, faaliyet alanları gibi özelliklerine dair bilgilere yer verilmiştir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırma kapsamında insan kaynakları yönetimi iki başlık altında incelemeye alınmıştır. İlk olarak “Genel İnsan Kaynakları Yönetimi” hakkındaki araştırmalara yer verilmiştir. Ardından daha özele inilerek “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” nden bahsedilmiştir.

2.1.1. Genel İnsan Kaynakları Yönetimi

Eskiden personel servisi olarak da anılan insan kaynakları bölümünün misyonu; örgütlerin etkinliğini artırmak için tasarlanan programları (işe yerleştirme yöntemleri, maaşlar, ek kazançlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir. Personel yönetimi, Türkiye’de ilk olarak kamu kuruluşlarında “zat işleri” olarak yansıma bulmuştur. Çalışanların sayılarının artması ile bu birimlerin adları özlük işleri olarak değişmiş ve sonraki yıllarda da “Personel Yönetimi” olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. Son olarak da “İnsan Kaynakları Yönetimi” gündeme gelmiştir (Pehlivan, 2008: 4).

İnsan Kaynakları Yönetimi’ni tanımlamadan önce kavramı oluşturan öğelerin açıklanmasında yarar vardır. İnsan kaynakları kavramı, organizasyonların mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. Bu kavram, organizasyonun bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, organizasyonun dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de ifade etmektedir.

İnsan kaynakları kavramı, genel olarak bir organizasyonda çalışanların tümünü simgelemektedir. Konu ile ilgili kaynaklarda insan gücü, işgören, işgücü, insan kaynağı gibi farklı sözcüklerin insan kaynakları anlamında kullanıldığına da rastlanılmaktadır. Organizasyondaki üst, orta ve alt kademedeki yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Kısacası bir organizasyonda insan kaynakları denildiğinde, yöneticiler, yönetilenler, yardımcı işgücü, teknik işgücü ve danışmanlar anlaşılmaktadır (Yılmaz D., 2006: 1-2).

İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir organizasyon tipinde (küçük ve mikro girişimler, sanal organizasyonlar dâhil) insanların yönetimiyle ilişkili kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, faaliyetler, uygulamalar, işlevler ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Süngü, 2004: 5).

Bireylerin örgüt yapısı içindeki görevleri ne olursa olsun ve hangi birimlerde çalışırlarsa çalışsınlar, İKY 'nin kapsamına girmektedirler. Bu nedenle İKY' nin; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman alımının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, çalışanların motive edilmesi, başarılarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, gruplar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal ortamın oluşturulması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsadığını söyleyebiliriz (Pehlivan, 2008: 12-13).

İnsan Kaynakları Yönetimi; hem çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de çalışanların organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmalıdır. Sözü edilen bu çift yönlü görev, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir. Değişen işletme yapıları içinde İKY bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol üstlenmektedir. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir işletmenin sahip olduğu en önemli değer olduğu dikkate alınırsa, bu durumda İKY' nin aldığı görev ve sorumlulukların da otomatik olarak artacağını kabul etmek doğru olacaktır (Yılmaz D., 2006: 27-28).

Genel anlamda insan kaynakları yönetiminin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan kurum kültürüne uygun, çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönü ile kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi; İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın, işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak da ifade edilmektedir (Çabuk, 2005: 7-8).

2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800’lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edecek bir başlangıç saptamak mümkün olmamakla beraber 16. ve 17. yüzyıllarda usta-çırak ilişkisi içinde ve atölye düzeyinde üretimin yapıldığını söylemek mümkündür. Bu dönemde işçiler ise, çok uzun süre ve çok zor koşullarda çalışmak zorunda bırakılmışlardır. Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimi tüm dünyaya yayılmıştır. Bu devrimle birlikte çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni oluşturularak kullanılmaya başlanması, birim üretimden kitlesel üretime geçilmesi, işçilerin daha iyi çalışma koşullarında olmasını sağlamıştır (Akın, 2009: 7-8).

Modern anlamda İKY’ nin tarihçesine bakıldığı zaman, bunun çok yakın zamanlarda olduğu görülür. İKY, 1980’li yıllarda ivme gösteren bir yönetim yaklaşımı altında ortaya çıkmıştır. 1970-1990 yılları arasında geçirdiği değişim ve gelişim süreci sonrasında ise, çalışma hayatının ve örgütlerin önemli bir parçası haline gelmiştir (Pehlivan, 2008: 4).

1980'lerden sonra artan uluslar arası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedir. İşletmeler ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaçları vardır. Çünkü sonuçta işletmelerin başarısını sahip oldukları işgücü potansiyeli belirleyecektir. Eğer bu değişimi benimsemezlerse birçok işletme için vizyonun, planlamanın ya da stratejinin hiçbir anlamı kalmaz (Erkoç, 2009: 4).

1990'lardan günümüze iş çevresindeki köktenci değişimler İK alanını daha önemli hale getirmiştir. Bu dönemde; yüksek belirsizlikle birlikte işin daha yüksek oranda değişmiş; kar marjlarındaki yükselen rekabet baskısı yanında maliyetler yükselmiş; teknoloji, işe alma, eğitim ve yeniden eğitimle ilgili yeni beceri taleplerini arayacak şekilde değişmiştir. Yine bu dönemde ürünler, konular, teknolojiler, işletme işlevleri, müşteriler/pazarlarla ilgili olarak daha karmaşık örgütler ortaya çıkmıştır. Örgütler nitelikli insan kaynağını çekmek için çok farklı yöntemler kullanan, daha yatay, daha esnek bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu dönemde yine işgücüne erişimle ilgili demografik yapı değişmiştir. Yasalar, endüstri ilişkileri, sendikalar, vb. konularla ilgili önemli gelişmeler olmuştur. Çok uluslu rekabet ve işbirliği artmış, ilişkiler çok taraflı hale gelmiştir. Bu değişimlerin bir sonucu olarak, bazı örgütler insanların işletme için önemini onlara işletme özel felsefesinde yer vererek teslim etmektedirler. Önemleri tanındığından dolayı, insanlara işletme felsefesi kadar stratejik süreçlerde de yer verilmektedir (Genç, 2009: 10).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi onar yıllık dönemlerde özet şeklinde Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: İnsan Kaynakları Tarihi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyacı önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve Yaratıcılık Programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-10
Zaman ve İş Araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücret isterler.	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik Testler Danışmanlık Programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim Programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve Sağlık Gibi Ek Yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör Eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı Yönetim Teknikleri, Eşit Fırsatlara Dayanan Şirket Kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım İş kanunları	1960-70
Görev Zenginliği, Entegre Çalışma Takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten Ayrılma Eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-90
İş İhtiyaçları, Eğitim, Etik, Küreselleşme Gibi Olguları Bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: (Tahiroğlu, 2002: 20-21).

2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem ve Amaçları

İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelenen aşamada, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir (Süngü, 2004: 5).

Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personel bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır (Tahiroğlu, 2002: 31).

Kaliteyi artırmaya, yenilikçi olmaya ve maliyetleri azaltmaya yönelik rekabet stratejilerinin gerçekleşmesi için İK yönetimine dair en iyi uygulamaların belirlenmesi rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir (Akdemir, 2005: 452)

İnsan kaynakları fonksiyonu neden her zamankinden daha önemli (Tahiroğlu, 2002: 26)?

Bugün bütün dünya, her birinde insanın yer aldığı;

- Küreselleşme
- Karlılığı, Maliyet Bilinci ve Büyüme ile Sağlama Zorunluluğu
- Devamlı Değişim
- Teknoloji
- Entelektüel Sermaye konularıyla yaşıyor.

Çalışma hayatının kalitesi artıkça, işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda artmaktadır. İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir. İnsan sermayesi ne kadar

özgün ve nitelikli olursa, performans üzerinde o kadar olumlu yönde etki yapmaktadır (Biber, 2006: 66).

İnsanlar bir işletmede hem tek dinamik varlığı hem de nedensel gücü oluştururlar; onlar olmadan hiçbir şey gerçekleşmez. İnsan kaynakları departmanının görevi de bu noktada insanların işlerinde daha verimli olmalarının yanında, işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlara uygun bir iş ortamının hazırlanmasını sağlayarak, işgörenlerin daha verimli çalışmalarını amaçlar. Bir diğer ifade ile insan kaynakları yönetiminin rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü, organizasyon içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay görevindedir ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur (Erkoç, 2009: 5).

Birçok işletme çalışanlarını en değerli varlığı olarak kabul eder. Ancak birçoğu da önemli kararların verilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini göz ardı edebilmektedir. İnsan kaynakları çoğunlukla işletme genelinde çok önemli role sahip bir bölüm olarak görülmez. Ancak son yıllarda insan kaynağı ve bilgi yönetiminin iş planlamasında önemli bir yere sahip olduğu görülmeye başlanmış ve insan kaynakları bölümlerinden veri talebi artmıştır. Bu veriler genelde işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin proje takımları kurmak için, çalışanlar hakkında tutulan veriler de işe yaramaktadır. İnsan kaynakları bölümünün amacı, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanların yanı sıra çalışanların performanslarına ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar- destek mekanizmaları oluşturmaktır.

İKY' nin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Yani İKY hem çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak örgütü amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de örgütte görev yapan çalışanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamalıdır (Pehlivan, 2008: 13).

Örgütün insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip olduğu sürece örgütsel başarıdan söz edilebilecektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan işgörenlerin başından sonuna kadar başarılı olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Kanten, 2008: 12).

2.1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır (Öğüt vd., 2004: 279).

Doğaldır ki insan kaynakları, yeni rolünü üstlenirken bir geçiş süreci yaşamaktadır. Nereden gelinip nereye varılması beklendiğini, geçmişteki rolünü ve bugün üstlenmesi gereken rolü de özetlersek karşımıza şöyle bir çıkmaktadır;

Tablo 2: İnsan Kaynaklarının Geçmişteki ve Bugünkü Rolü

Bugün	Geçmiş
Stratejik	Operasyonel
İş ortağı	Kontrol eden
İleriye dönük	Geriye dönük
Uzun vadeli	Kısa vadeli
Danışman	İdari
Müşteri odaklı	Yönetmeliklere bağlı
Dışa dönük	İçe dönük
Çözüm odaklı	Faaliyet odaklı

Kaynak: (Tahiroğlu, 2002: 27-28).

Günümüzde İKY fonksiyonu, eğitim ve gelişme programlarının planlanması ve bu programların devamının sağlanması faaliyetlerinin yanı sıra, yetenekli ve uzman işgücünün elde tutulması ile ilgili uygulamaların devamından ve geliştirilmesinden de sorumlu olmaktadır (Akın, 2009: 23).

Örgütte insan kaynakları, deneyim, beceri, hâkimiyet, yetenek, bilgi, ilişkiler, risk alma ve örgütsel zekâyı meydana getiren ve bu kavramların oluşması için gerekli ortamı yaratan bir fonksiyondur. Bilgi toplumunun bir gereği olarak insan sürekli olarak kendini geliştirerek yaptığı işte bir katma değer oluşturmak zorundadır. Günümüzde insan kaynakları bir işletme fonksiyonu olmaktan çok bir işletme sorumluluğu olarak kabul edilmekte ve işletmelerin finansal yapılarında doğrudan doğruya ortaya çıkmamasına rağmen işletmenin pazar değerinden etkilenmektedir (Akın, 2009: 18).

İnsan kaynakları yönetiminin kurum içindeki en önemli rollerinden bir tanesi insanların bir arada nasıl daha iyi çalışabileceklerini analiz etmek ve bu noktada geliştirilecek sistemlerle çalışanların verimliliklerini artırmak olmalıdır. Şu çok önemlidir ki çalışanlar kendilerini daha iş yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve hedeflerini gerçekleştiren ve yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir kurumun üyesi olmaktan büyük bir aidiyet ve gurur duymaktadır. Bu kavram bize aynı zamanda insan kaynakları yönetiminden beklenen, iş hayatının kalitesini artırma gibi son derece önemli bir olguyu karşımıza çıkarmaktadır (Ersen, 2003: 120).

İnsan kaynağı fonksiyonlarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz (Tahiroğlu, 2002: 32);

- İnsan kaynakları politikasının belirlenmesi
- Personel organizasyonu
- Personel planlaması ve tedariki
- Performans yönetimi
- Ücret yönetimi
- Eğitim
- Motivasyon yönetimi
- Kalite yönetimi
- Özlük işleri.

Yönetim tarafından delege edilen ve beklenen işleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ersen, 2003: 127-128):

- Yeni bir kurum kültürü yaratılmasını sağlamak,
- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek,
- İnsan kaynakları yönetimi sistemlerini kurmak,
- Çalışanları ortak amaç ve hedeflere yönlendirmek,
- Verimlilik artışını sağlamak,
- Kurum içi iletişimi etkin hale getirmek,
- Sistemleri kurarak disiplin sağlamak,
- Çalışanların görüş ve düşüncelerinden maksimum faydalanılmasını sağlamak,
- Çalışanların kurumsal çıkarlar ve beklentiler doğrultusunda geliştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
- Organizasyon yapısını basitleştirerek yalın hale getirmek,
- İş görme usu ve standartlarını sürekli tatbik etmek ve gerektiğinde revizyonlarını yapabilmek,
- Yeni görüşler, düşünce, kavram ve teknik üretebilecek altyapıyı hazırlamak,
- Kurumdaki tüm çalışanları sisteme dâhil edebilmek,
- İç ve dış müşteri mutluluğunu artırabilecek çalışanların istihdam edilmesini sağlamak,
- Maddi hataların sıfırlanmasını sağlamak,
- İnsan hatalarının azalmasını sağlamak,
- Müşteri şikâyetlerinin sıfırlanmasını sağlamak,
- Kaybedilen müşteri sayısını azaltmak.

İnsan kaynakları departmanı çalışmalarını bir proje kapsamında yürütmektedir. Proje 3 ana modülden oluşmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 24):

1. Kişiyi Kazanma
 - a. Nitelik Profilleri
 - b. İşe Alma
 - c. Oryantasyon
2. Motivasyon
 - a. İş Değerlendirme
 - b. Performans Değerlendirme

3. Eğitim- Geliştirme
 - a. Eğitim- Geliştirme İhtiyaçlarının Analizi
 - b. Eğitim- Geliştirme Programları
 - c. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi.

Yeni yaklaşımlar insan kaynakları fonksiyonunun bazı yeni roller üstlenmesine de neden olmuştur. Bu yeni roller;

- Stratejik iş ortağı haline gelmek
- Vazgeçilmez fonksiyonel kaynak olmak
- Tüm çalışanların danışmanı haline gelmek
- Etkili değişim temsilcisi olmak.

2.1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzde Kullanım Alanları

İnsan Kaynakları Fonksiyonları'nı aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz (Aktaş, 2008: 15):

- ✓ İnsan Kaynakları Planlaması
- ✓ İş Analizi ve Tanımı
- ✓ İşgören Bulma ve Seçme
- ✓ İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme
- ✓ Performans Değerlemesi
- ✓ İş Değerlemesi ve Ücretleme
- ✓ Endüstriyel İlişkiler
- ✓ İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı
- ✓ Bilgi Sistemleri
- ✓ Personeli Güçlendirme (Empowerment)

2.1.1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları da içerir. Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanabilecek olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine rehber hizmeti görür. Başka bir deyişle, işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanmasıdır (Önelge, 2007: 16).

İşletmeler, gerekli sayı ve nitelikteki çalışanları ihtiyaç duydukları gerekli zamanlarda istihdam edebilmek amacıyla insan kaynakları planlaması yaparlar. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekte karşılaşıcağı koşulların gereklerini yerine getirebilecek insan kaynakları yapısını oluşturmak için harcadığı çabalar olarak tanımlanabilir (Yılmaz D., 2006: 34).

Örgüt amaçlarına etkin ve hızlı bir biçimde ulaşması için iyi bir ekibe; iyi bir ekibin kurulması da ancak iyi bir İK planlamasına bağlıdır. İKP' nin verimli olabilmesi için örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden, teknolojik gelişmelerden, piyasadan, değişen yasalardan vb. birçok durumdan haberdar olması ve güncel olarak takip etmesi gerekmektedir (Turan, 2008: 21).

İşletmelerde insan kaynakları planlamasının yapılmasını gerektiren başlıca sebepler şunlardır:

- Teknolojik ve çevresel değişimlere uyum sağlamak,
- Yönetici personele duyulan gereksinimi belirlemek,
- Eldeki verilerle gerekli personel sayısını belirlemek,
- Gerekli görev sayısını belirlemek,
- Çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,

- Personelin hangi kaynaklarından sağlanacağını belirlemek.

Bu amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen personel planlaması “ işletmenin gelecekteki faaliyetlerini ve çevresel talebini tahmin etme ve bu durumlar sonucunda ortaya çıkacak personel gereksinimini karşılama çabası” olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2008: 16).

Etkin olması istenen insan kaynağı planlaması, organizasyonun vizyon ve misyonundan ve bunlara bağlı olarak belirlenecek uzun dönemli hedef ve amaçlarından yola çıkılarak yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlarının organizasyonun stratejik amaçlarına katkıda bulunabilmesi için kurumun stratejik iş planlaması ile doğru orantıda olmalıdır. Stratejik iş planlaması, işletmenin temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının kurum stratejisi ile uyumlu olması ve insan kaynakları üzerindeki etkileri önemlidir (Ercan, 2008: 74).

Zaman içerisinde insan kaynakları ile birlikte insan kaynakları planlamasının da önemi artmıştır. Bu durum özellikle yoğun rekabet içinde bulunan işletmeler için geçerlidir. İşletmeleri insan kaynakları planlamasına iten başlıca beş önemli neden bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir (Demir vd., 2005: 63-64):

- Gelecekteki işgören gereksinimi
- Değişimi gerçekleştirmek
- Yüksek bilgi ve beceriye sahip işgören sağlamak
- Stratejik planlama
- İşgören planlamasının temel oluşu.

İnsan kaynakları planlamasının tüm sorumluluğu üst yönetimin, İKY bölümü yöneticisinin ve hat yöneticilerinin üzerindedir. İnsan kaynağının planlanmasını gerçekleştirmekte hepsinin farklı rolleri olmasına karşın planlamanın başarısı tümünün ortak çabalarına bağlıdır. Üst yönetim planlama fikrini benimsemeli, uygulamasına yardımcı olmalı ve desteklemelidir. İnsan kaynakları bölümü görevlileri planlama yapmak, gerekli bilgileri toplamak, personel bilgi işlem sistemi kurmak ve planların etkinliğini değerlendirmek durumundadır (Aldemir vd., 2004: 44-45).

İnsan kaynakları planı, hiçbir zaman için tek başına değerlendirilmemelidir. Söz konusu planın etkin olup olmadığı, işletmelerdeki diğer etkenler ile etkileşimine göre değerlendirilmelidir. Söz konusu etkenler ile uyumlu olması ile işletmede daha iyi bir performans gerçekleşecek, aksi takdirde, işletmede performans düşüklüğüne neden olacak sorunlar baş gösterecektir.

İşletmelerin performanslarına olumlu katkıda bulunacak olan insan kaynakları planının seçiminde temel olan dört etken vardır. Bunlar (Demir vd., 2005: 56):

- İşletmenin planı
- İşletmenin yapısı
- İşletmenin becerileri (teknik beceri, yönetim sistemi ve ünü)
- İşletmenin çevresidir.

2.1.1.4.2. İş Analizi ve Tanımı

İş analizi, çeşitli kaynaklarda, “ bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümlenme süreci”, “ işlerle ilgili bilgi toplayan ve analiz eden sistematik süreç”, “ belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci”, “ yönetimin karar almasına yardımcı olmak için iş ile ilgili geçerli bilgi elde etmeye yönelik sistematik bir süreç” veya “ bir iş tanımlı yapabilmek için o işin temel özelliklerinin belirlenmesi” ya da “ bir işin önemli sorumlulukları ile o işi tatmin edici bir düzeyde yapmak için işi yapacak kişinin sahip olması gereken temel becerileri belirleme süreci” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Demir vd., 2005: 4).

İş analizi işlerin getirdiği görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve işgören ile ilgili insancıl özelliklerin belirlenmesi için kullanılan yöntem ve işlevler topluluğudur. Bir iş yerinde yapılmakta olan tüm işlerin ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılan her işin yapılaş koşulları ve bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür. İş analizleri ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde, benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz.

Bir bakıma işin gerekleri ile çalışan yetenek ve başarısının karşılaştırılması yapılır ve bir değerlendirme sonucuna gidilir (Yılmaz E.F., 2006: 44).

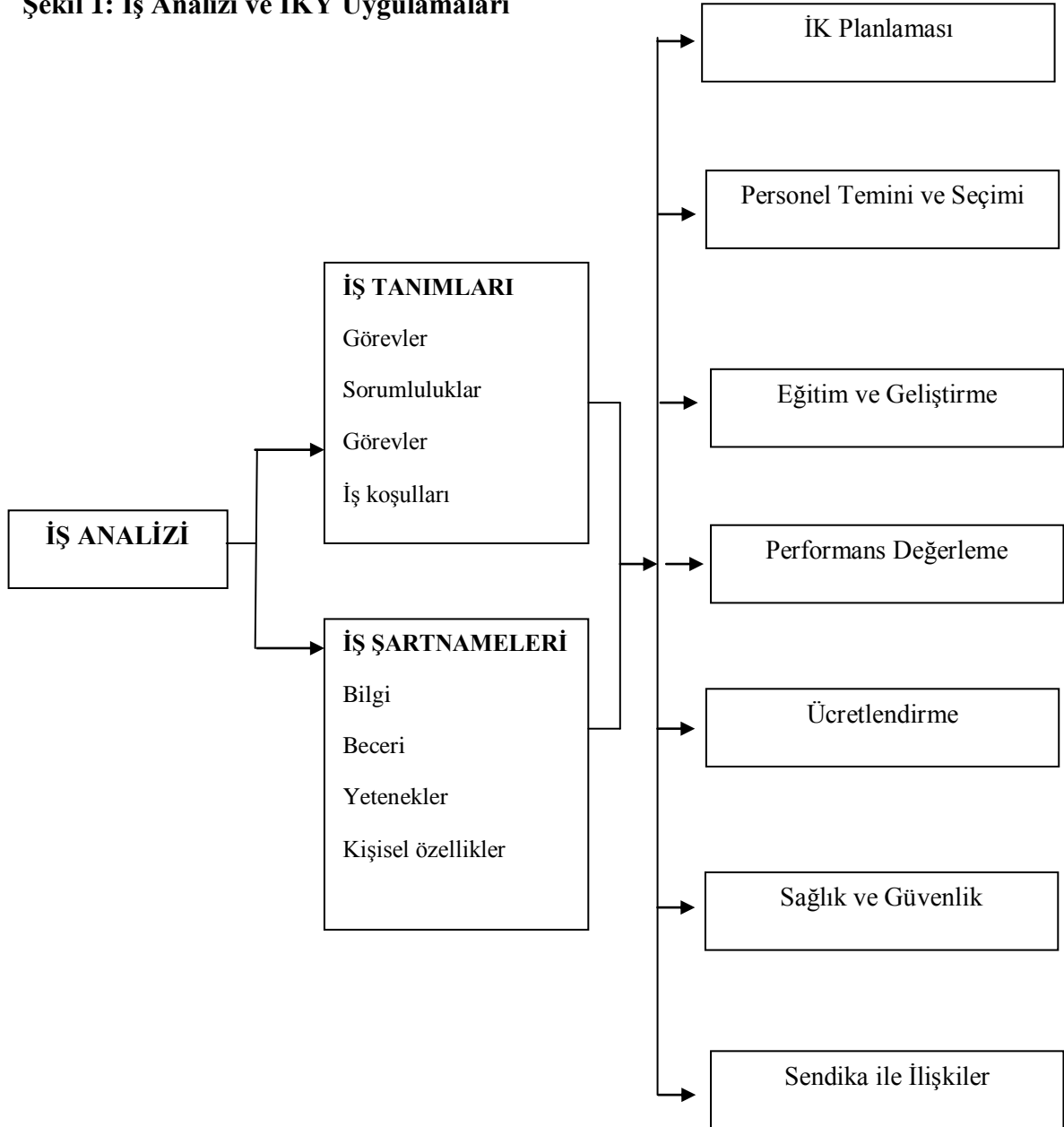
İş analizi ile öncelikle işle ilgili olarak, işin adı, yeri, varsa kod numarası, tarihi, görev ünvanları, yer aldığı sınıf gibi bilgiler toplanır. Bunları yanı sıra işle ilgili görev, yetki ve sorumlulukların saptanması, söz konusu işin iş akışı içindeki yerinin belirlenmesi, her gün ve düzenli zaman aralıkları ile yerine getirilen görevlerin belirlenmesi de iş analizi kapsamında değerlendirilir (Dil, 2005: 22).

İş analizinin temel amacı, değişik türdeki işlerle ilgili bilgi elde etmektir. Bu çerçevede iş analizi ile işin yapısı hakkında veri toplamak ve toplanan verileri kaydetmek ve kaydedilen bu bilgileri inceleyerek iş ile ilgili ortaya çıkabilecek önemli sorunların çözümüne yardımcı olmak hedeflenir. Bu temel amacın yanı sıra bir iş analizinin yapılmasındaki değer amaçlar veya beklenen yararlar şu şekilde sıralanabilir (Demir vd., 2005: 5):

- İşgören değerlemesi için iş gereklerini belirlemek,
- İş değerlemesi için iş verilerini derlemek,
- İşgören seçimi, yerleştirilmesi ve yükseltilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- İşgören eğitimi için yapılması gerekenleri belirlemek,
- İş tehlikelerine karşı yapılması gerekenleri belirlemek,
- İş ortamını ve çalışma şartlarını iyileştirmek,
- Üretim standartlarının belirlenmesine yardımcı olmak,
- İş yalınlaştırması ve iş yöntemlerinin iyileştirilmesiyle verimliliğin artırılmasını sağlamak,
- Örgütte görev, yetki, sorumlulukların belirlenmesine ve görevler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak,
- İşgören kayıt ve istatistiklerine temel oluşturmaktır.

İş analizleri sonucunda, şu belgeler oluşturulur: belli bir işte yapılması gereken görevleri belirten "iş tanımları" ve bu işi yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirten "iş şartnameleri". Bu belgeler yardımıyla oluşan bilgiler, İKY Uygulamalarını belirlemede temel teşkil eder (Bkz. Şekil 1):

Şekil 1: İş Analizi ve İKY Uygulamaları



Kaynak: (Haznedar, 2006: 17).

İş tanımı, iş analizi çalışmalarının doğal bir uzantısıdır ve işin örgüt içindeki yerini ve önemini belirler. Bir işletmede iş analizi çalışması söz konusu olduğunda akla gelen unsurlardan ilki iş tanımıdır. İş analizi ve iş tanımı birbirini bütünleyen ve amaçları özdeş olan kavramlardır. Aralarındaki fark ise iş analizinin işlerle ilgili bilgi toplayan mekanizma, iş tanımının bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik sunmasıdır.

İş tanımı, belirli bir işin en uygun şekilde yapılması için ne yapılmasını, hangi şartlarda ve nasıl yapılması belirleme sürecidir. İş analizini takip eden aşamada, iş analizi yoluyla elde edilen bilgiler iş tanımı çalışmalarıyla belirli bir sistemde düzenlenir. Böylelikle, bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılaş şekli ve sırası ortaya çıkartılmış olur. İş tanımında, işin kimliği, işin yöneticisi, işin özeti, yapılan görevler, yapılan işin diğer görevlerle ilişkisi, işte kullanılan araç ve gereçler, çalışma şartları ve işle ilgili özel kavramlara yer verilmesi gerekir (Kozak, 2004: 32).

İşletmede ne zaman açık bir pozisyon ortaya çıksa, iş tanımı insan kaynakları bölümünün ilk başvuracağı bir belge olur. Bu nedenle iş tanımları insan kaynakları yönetiminin açısından çok önemlidir. İş tanımı önemli hale getiren nedenleri daha açık anlatımla şu şekilde belirtmek mümkündür (Demir vd., 2005: 27-28):

- İş tanımları, istenen ve tercih edilen işe alma ve seçme kriterlerinin ortaya koyar.
- İş tanımları, ağırlık kaldırma veya ayakta durma gibi belirli fiziksel gereklerin olup olmayacağını netleştirir.
- İş tanımları, her bir işle ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri için çalışanlardan beklenen performans standartları için temel oluşturur.
- İş tanımları, bir pozisyonun ve o pozisyonla ilgili faaliyetlerin gerekli olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur.

2.1.1.4.3. İşgören Bulma ve Seçme

Çalışma hayatında her iş ya da meslek için aranan yetenek ve becerilerin özellikleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle bir insana yetenek ve iş bilgisiyle tamamen örtüşen bir iş ya da meslek bulmak ve o kişiyi ilgili işe yerleştirmek bir uzmanlık alanıdır. Personel seçim süreci, işletmenin gelişmesinde ve başarıya ulaşmasında önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle işletmeler açısından gerekli niteliğe sahip olan personel seçim süreci önemli ve stratejik bir çalışmadır. Personel seçim sürecinin amacı, işin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan işgörenlerin saptanmasıdır. Başka bir ifadeyle, iş ile işgören arasında öngörülen uyumun sağlanmasıdır (Akova vd., 2007: 278).

Bu süreç insan kaynakları yönetiminin önemli bir konusunu oluşturmaktadır. Mevcut işgören ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollarla ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içermektedir. Örgütün stratejik amaçlarına ulaşması için bu süreç çok iyi planlanmalı ve doğru işgören doğru işe alınmalıdır (Turan, 2008: 22).

İşgören bulma teknikleri (Çabuk, 2005: 41-55);

1. İç Kaynaklar
 - Yükseltme (Terfi)
 - İç Transfer
2. Dış Kaynaklar
 - İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması
 - Profesyonel Firmalardan Yardım Alma
 - Eğitim Kuruluşları
 - İş Kurumu
 - İnternet
 - Doğrudan Başvuru
 - Taşeron Firmalar
 - Aracılarla Başvuru.

Örgütlerde gereksinim duyulan elemanların nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra eleman seçim işlemine geçilmektedir. İnsan kaynağı bulma, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan eleman açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir (Biber, 2006: 65-66).

Bu aşamada, daha önce belirlenen adaylar içerisinde nitelik ve çalışma isteği bakımından en uygun olanların seçimi yapılmakta ve işe en uygun eleman yerleştirilmektedir. Bu bağlamda eleman seçimi, aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir. Yapılan iş ve personel arasındaki uyum örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Doğangüneş, 2009: 48).

İnsan kaynaklarında eleman seçim süreci Şekil 2' de gösterilmektedir:

Şekil 2: Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri



Kaynak: (Doğangüneş, 2009: 49).

Personel/işgören seçim sürecinde benimsenen ana aşamalar içerisinde ön mülakat (preliminary screening interview), başvuru formu (application blank), mülakat (employment interview), testler (tests), referanslar (references), özgeçmiş (background check), sağlık ve fiziksel kontrol (health and physical examination) ve ilgili yönetici ile yapılan son mülakat (final interview with the Boss) süreçleri bulunmaktadır. Söz konusu bu süreç başlangıç görüşmesiyle başlar. Daha sonra adayların bizzat kendilerinin başvuru formunu doldurmaları sağlanır. Bu süreç içerisinde adaylar hakkında bilgi alma yöntemlerinden birisi olarak psikolojik testler uygulanabilmektedir. Bu psikolojik testlerden bazıları zekâ testleri, dikkat testleri, yetenek testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı testleri, ilgi testleri, objektif kişilik testleri, projektif kişilik testleri olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte en yaygın uygulama olan iş görüşmesi (mülakat) personel seçme sürecinin vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır. İşgören seçme sürecinin diğer aşamalarını da referansların kontrolü, ilk amirin onayının alınması, bedensel muayene ve nihai seçim kararının verilmesi oluşturmaktadır.

Belirtilen tüm bu süreçler dâhilinde başvuru havuzundaki adaylar hakkında geniş bilgiler edinilmeye çalışılır. Sonuçta tüm bu bilgilerin ışığında elde edilen veriler objektif olarak değerlendirilir ve hangi aday veya adayların “işe en uygun personel” olacağına karar verilir. Bu karar doğrultusunda söz konusu kişi işe yerleştirilir (Benli ve Şahin, 2004: 118-119).

İşe alınan adayların niteliklerinin iş gereklerine uymaması durumunda kişi işi zor bulup ayrılabilir, işletme bu işe uygun başka bir aday bulup personeli işten çıkartabilir veya yeni alınan bu kişinin işe uyumlaştırılması uzun bir süre alabilir. Bunların hepsi zaman ve maliyet kaybı olduğundan işletme aleyhine olan durumlardır. İşletmelerde personel seçme işini etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir;

- İşgücü planları,
- İş analizleri,
- Personel bulma aşamasına verilen önem,
- Ahlaki değerler,
- Örgütsel engeller.

Bunlardan birkaçının insan kaynakları yöneticisinin seçim kriteri arasında olmaması, personel seçim işini objektif olmaktan uzaklaştırır (Kolu, 2006: 34).

2.1.1.4.4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme

Çağımızda yaşanan değişim içinde bireysel gelişim anlamında eğitim büyük önem taşımaktadır. Gerek çalışma hayatı öncesi alınan kişisel eğitim, gerekse çalışma hayatıyla birlikte gerektirdiği şartlara uyum açısından ise adaptasyonunun sağlanması ve gelişen sistemlere ayak uydurulması konusunda alınan eğitimler bireysel performansın artırılmasında vazgeçilmez unsur olmaktadır (Pınarbaşı, 2007: 35).

Bir organizasyonda insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada sadece bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Bugün insan kaynağına yapılan yatırım, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve yenilikleri örgüte taşımada stratejik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, İKY' nin işlevleri arasında mevcut ve yeni işe alınan çalışanların eğitimi önemli bir yere sahiptir (Pehlivan, 2008: 16).

Eğitim, işle ilgili hem iç hem de dış ödülleri arttırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu ve beklentileri arttırmak suretiyle tatmini azalttığı görüşü nedeniyle literatürde etkisi hala tartışılmaktadır. Demir'in aktardığına göre

Quinn ve Mandilovich eğitimin iş tatmini ile ilişkisi genelde, “olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki” olarak bulunmuştur. Buna karşılık Wright ve Hamilton, eğitimin beklentileri yükselttiği için tatminsizliği arttırdığı hipotezi ile ilgili olarak farklı eğitim derecelerine sahip işgörenleri karşılaştırmış ve üniversite eğitimi olanların daha az eğitimi olanlarla aynı derecede işlerinde tatmin olduklarını bulmuşlardır (Öztürk ve Alkış, 2011: 440).

Eğitim, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel anlamda eğitim, yeni elemanın göreve başladığı günden itibaren işten ayrılmasına kadar devam eden uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır. Eğitimin bir yandan pahalı bir süreç olması, diğer yandan işletmeye ekonomik katkılarının doğrudan ölçülmesinin güçlüğü, eğitime uygulamada genellikle sadece bir masraf yeri gibi bakılabilmektedir. Eğitimin çıktısı, daha bilgili, daha becerikli, hedeflenen davranışları gösteren, daha donanımlı personeldir. Eğitimin işletmeye katkısı verimlilik artışı ile ölçülebilmektedir (Ercan, 2008: 97-98).

Eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilen ve işe yeni başlayanlar için geliştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ise Uyumlama veya İşe Alıştırma (Oryantasyon) adı verilir. İşe Alıştırma, yeni başlayanların, firmaya, işe ve çalışma grubuna programlı bir biçimde uyumlandırılmasıdır. Tipik bir uyumlama programında iş için gerekli bilgilerin yanı sıra, iş çevresi, işletmenin kuralları, politikaları, terfi, transfer, istifa, işten çıkarma, emeklilik konularında da bilgiler verilir.

Uyumlamanın süresi, firmadan firmaya değişebilir, amaçları ise şunlardır: İşgörenin en hızlı biçimde üretken hale gelmesi, işin kuralları ve politikalarına uygun biçimde gerçekleştirilmesi, ödüllendirme sisteminin tanıtımı, şirket kültürünün tanıtılması, takım bilinci verilmesi, işgörenden beklenenlerin açıklanması, değişime alıştırma, sosyal ilişkiler yoluyla yeni işe başlayan bireyin tedirginliğini azaltmak. Özetle uyumlamada amaç, yeni çalışanların, yeni iş çevrelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Bu amaç, şu yollardan sağlanır: başlangıçta olumlu bir izlenim yaratma, kişiler arası kabulü artırma, işgörenin uyum sorununu azaltarak bireysel ve örgütsel performansı artırma (Haznedar, 2006: 36).

Bartel (1994),’in yaptığı çalışma eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin arttırılmasında önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Elde edilen sonuçlar eğitim ve verimlilik arasındaki ilişki yalnızca bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de incelendiği için önemli sonuçlar vermektedir (Akın, 2009: 50).

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için yaşamsal bir olgudur. Dolayısıyla, çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için mesleğindeki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerekmektedir. Bu, bireyin kim olduğunu ve nerede olduğunu anlamasına yardımcı olur. Ayrıca, kişiye ileriye atılma, olduğu yerde kalma, ya da gerekiyorsa geri çekilme gücü vermektedir (Yılmaz D., 2006: 42).

Kariyer planlama, çalışanın gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, çalışanın ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer geliştirme ise, çalışanların her birinin kendine özgü sorun, tema görevler bütünü ile ayrılabilirlik aşamaları serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir.

Kariyer planlama modern yaklaşımlar içinde gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, örgütlerdeki hareketliliği sağladığından, İKY bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli aşamadan oluşmaktadır. Önce kişinin aktif olduğu kariyer planlaması yapılmalıdır. Ardından örgütün bu konuda yapacağı çalışmalar belirlenerek kariyer yönetimi gerçekleştirilir. Gerçekleşen bu kariyer sayesinde; örgüt ve çalışanların verimliliği artar ve aynı zamanda değişen dünyaya daha kolay adapte olmaları sağlanmış olur (Pehlivan, 2008: 18).

Günümüz modern işletmeleri insan kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanmak ve çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak amacıyla kariyer planları yaparak kariyer yönetim sistemi oluşturmaktadırlar. Kariyer yönetimi; çalışanların ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, işletme içindeki iş

fırsatları hakkında bilgi edindikleri, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyet planlarının hazırlandığı bir süreçtir (Doğangüneş, 2009: 52).

Kariyer gelişimi özet olarak, bireyin ve organizasyonun iki yönlü etkileşimde buldukları bir ilişkidir. Bu ilişkide, bireyin beklentileri (ödülleri, promosyon, vs) ile organizasyonun bireyden beklediği tatmin edici performans düzeyinin eşleşmesi hedeflenir. Burada ihtiyaçlara göre etkileşim esnasında gerekli değişimlerin yapılması önemlidir (Ünal, 2008: 128).

2.1.1.4.5. Performans Değerlemesi

Performans değerlendirme; çalışanın başarısı hakkında bir yargıya varma işlemidir. Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil; aynı zamanda da bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir (Pehlivan, 2008: 17).

Performans değerlendirme, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi demektir. Çalışan elemanların mevcut başarı seviyesiyle başarı standartlarını karşılaştırarak onların tutum, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci olarak görülebilir. Başka bir ifadeyle, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Süngü, 2004: 10).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımını çerçevesinde, bireyin bu iş ve görev tanımını ne şekilde gerçekleştirdiğinin ve işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi çalışma sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görmekte ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerini ne derece işe yansıttığı, kişinin işindeki başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı,

kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır (Ercan, 2008: 103).

Performans Değerlendirmede Uygulanan Yöntemleri (Pınarbaşı, 2007: 16-24);

- Geleneksel Performans Ölçme Yöntemleri
 - Sıralama Yöntemi
 - Zorunlu Dağılım Yöntemi
 - Grafik Derecelendirme Yöntemi
 - Kritik Olaylar Yöntemi
 - Kontrol Listesi Yöntemi
 - Davranışsal Değerlendirme Ölçeği
 - Alan İncelemesi Yöntemi

- Çağdaş Performans Ölçme Yöntemleri
 - Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi
 - Değerlendirme Merkezi Yöntemi
 - Elektronik Performans İzleme Yöntemi
 - Standartlar Yöntemi
 - Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme)

Bir işletmede etkin bir performans değerlendirme sistemi için, işgörenlerin yaptıkları işin nasıl yaptığının, işin gerektirdiği yetenekler, beceriler ve tecrübeler, hangi işin diğer işten üstün olduğunun, işi yapacak kişinin yetki, hak ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir.

Performans planlamanın en önemli noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz belirlenen bu amaçların başarılabılır nitelikte olması zorunludur (Yılmaz E.F., 2006: 46).

Performans değerlendirmenin amacı, kimin terfi edeceğini, kimin alt düzeye indirileceğini, kimin transfer edileceğini ve kimin işine son verileceğini belirlemek ve kimlerin eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğuna karar vermektir (Haznedar, 2006: 46).

Performans değerlendirme temelde işgören hakkında yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, transfer gibi yönetsel konularda karar vermek durumunda olan yöneticiler performans değerlendirme çalışmalarını yapmak ve bu bilgileri kullanmak durumundadırlar (Pınarbaşı, 2007: 4-5).

Performans değerlendirmenin en önemli amacı iş performansını geliştirmektir. Şimdiye kadar yapılmış çalışmalarda, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların performansını geliştirdiği yönünde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin tam olarak yapılmadığı örgütlerde bu başarısızlığın nedenleri olarak şunlar gösterilmektedir (Akın, 2009: 56):

- Performans üzerindeki bilgi eksikliği,
- Çalışanların savunması ya da kötü tutumu,
- Uygun olmayan zamanda performans değerlendirmenin yapılması.

Performansın bir sonuç ya da çıktı olarak algılanması, adil olarak hesaplanmasını gerektirir. Bu gereklilik İKY sorumluluğundadır. Bu nedenle iky fonksiyonları arasında yer alan performans değerleme sistemi önem taşımaktadır (Doğangüneş, 2009: 54).

Çalışanların motivasyonunun sağlanması için performans standartlarının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri besleme sağlayacak bir değerlendirme sistemi tasarlanmalıdır. Böylece çalışanların performanslarındaki düşme ya da yükselme kolaylıkla gözlemlenebilecektir (Pehlivan, 2008: 17).

Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluştururlar. Performans değerlendirmesi; bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını

sistemik olarak tanımlarken, işletmedeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten çıkarma gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir. Performans değerlendirme çalışmaları; basit, pratik, güvenilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Değerlendirme süreci iyi tanımlanmamış olup, değerlendirme yapan uzmanlara göre değişmektedir. Değerlendirme sürecinde tecrübeler ihtiyacı vardır. Genellikle değerlendirme, konunun uzmanı olan kişilerin subjektif gözlemlerine göre yapılmaktadır (Ballı vd., 2009: 838).

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyaç olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkılar artırılmaya çalışılır (Yumuşak, 2009: 21).

2.1.1.4.6. İş Değerlemesi ve Ücretleme

İş değerlemesi işletmelerde işlerin önem ve zorluk derecelerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. İş değerlemesi işgörenlerin değil, bizzat işlerin değerlendirilmesi ve üretim prosesinde kişiler tarafından yüklenen rollerin o işletmeler için taşıdığı değerlerin tespit edilmesini konu almaktadır (Akyıldız ve Güngör, 2004: 32).

İş değerlemesi, ücret saptamak amacıyla işletme içerisindeki işlerin birbiriyle karşılaştırılarak görece değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir. Önemli olan zor işle kolay işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır. Ancak iş değerlemesi, kesinlikle bir ücret sistemi gibi algılanmamalı, sadece adil ve objektif ölçütlere göre ücretlemeye temel oluşturan bir teknik olarak görülmelidir. Kaldı ki ücretleme yönetimi sadece iş değerlemesine bağlı olarak yürütülemez. Bunun dışında performans değerlendirme ve piyasa ücret araştırması gibi çok önemli iki unsur daha içerir (Sabuncuoğlu, 2000: 195).

İş değerleme sürecinin oluşumunda eşitlik kavramı büyük önem taşımaktadır. İş değerleme süreci bir bütün olarak eşitlik sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu noktada sözü edilen eşitliğin üç farklı boyutu bulunmaktadır. İç eşitlik, dış eşitlik ve bireysel eşitlik boyutları. İç eşitlik iş değerleme çalışmasının gerçekleştirilmesi ile dış eşitlik süreci pazardaki uygulamaların dikkate alınması ile ve son olarak bireysel eşitlik tecrübe, kıdem ve performansın dikkate alınması ile sağlanabilecektir. İlgili işin değeri belirlenirken pazar değeri ve çalışanların bireysel olarak aldıkları ücreti değerlendirirken dikkate alacakları faktörlerin incelenmesi süreç hatalarını azaltacak ve iş değerlemesinin başarısını yükseltecektir (Kurgun ve Yemişçi, 2007: 6).

İş değerlemesi çalışmalarının amaç ve yararları şöyle özetlenebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 232-233):

- İş değerlemesi dengeli ve adaletli ücret sisteminin kurulmasına temel oluşturur,
- İş değerlemesi ücret belirlemede nesnellik ve tutarlılık sağlar,
- İş değerlemesi personel güdülemesi ve verimliliğin artırır,
- İş değerlemesi, yönetim- işçi sendikası ilişkilerini geliştirir,
- İş değerlemesi, en önemli gider olan personel giderlerinin planlanmasını ve denetimini kolaylaştırmakta ve olanaklı kılmaktadır,
- İş değerlemesi, personelin hangi işlere daha fazla ücret geliri kazandıracığını görmesini ve yükselme için kendini geliştirmesini ve güdülenmesini sağlar,
- İş değerlemesi, huzursuzluklara, tatminsizliğe ve verim düşüklüğüne yol açan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörler gibi nedenleri saptamada ve iyileştirilmesi için gerekli önlemleri belirlemede yardımcı olan verileri sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, işgörenlerinin ücretlerinin hem işletme içinde hem de işletme dışından tutarlılığını sağlamaya çalışmak olarak ifade edilmektedir (Kolu, 2006: 50).

Ücret, sözlük anlamında işgücünün veya emeğin karşılığı olan para veya maldır. Ekonomistlere göre, bedensel veya zihinsel emeğe, üretim faaliyetleri karşılığı olarak ödenen bedeldir. Ücret; işgören açısından, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına almaya yarayan gelir niteliğine sahiptir. Bu

nedenle işgörenin geleceğini güvence altına alan, yaşam düzeyini artıran yüksek ve doyurucu ücret; işgören için en iyi ücrettir (Altaylı, 2006: 20).

Yeterli ücret, kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve uygun ve gerekli sayı ve nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını, elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle, yeterlilik sabit bir durum değildir ve zaman içinde sürekli değişim göstermektedir. Ücretler arasındaki farklılıklar ve farklılık doğuran unsurlar ücret yapısını oluşturmaktadır. Ücret yapısı bir işletme, işkolu veya ülke düzeyinde incelenir. Ülke çapında mesleki, niteliksel, coğrafi ücret farklılıkları söz konusu olurken, işletme veya işyeri bakımından ücretler, yapılan iş ve uygulanan ücret sistemine göre değişebilir. Aynı işi yapsalar dahi bireyler arasında nitelik düzeyi, deneyim, kıdem, verim gibi bazı unsurlar ücretlerin farklılaşmasına neden olur (Ercan, 2008: 106-107).

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

Ücretleme de gözetilecek amaçlar şunlardır (Altaylı, 2006: 21-22):

- Nitelikli işgörenleri çekme: Ücretler vasıflı yeni işgörenleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.
- Mevcut işgörenleri elde tutma: Eldeki işgörenleri işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen ücretliler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir.

- Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Parasal olmayan, fakat çalışanlar açısından büyük önem taşıyan ödüllendirmeler de bulunmaktadır. Bunlar iş güvenliği, hatırlanma, övgüler, sosyal ödüllendirmeler, bireysel sorumluluk olarak sıralanabilir. Ücretlendirmenin sonuçları aşağıdaki alanlara yansır (Yılmaz D., 2006: 44):

- ✓ Potansiyel adayları işletmeye çeker,
- ✓ Eleman sirkülasyonunu azaltır,
- ✓ Çalışanları motive eder,
- ✓ İşletme yasalar karşısındaki sorumluluğunu yerine getirir,
- ✓ İK planları ve stratejik iş planlamalarının uygulamasına yardım eder,
- ✓ Farklı lokasyonlarda farklı personel ücretleri söz konusu olmasından dolayı, işletmeye rekabetçi güç kazandırır.

Ücret Sistemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Altaylı, 2006: 23-40):

- Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi
- Performansa Dayalı Ücret Sistemi
- Bireysel Performansa Dayalı Ücret
- Takım Performansına Dayalı Ücret
- Organizasyon Performansına Dayalı Ücret
- Beceriye Dayalı Ücret Sistemi
- Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri
- Özendirici Ücret Sistemleri

2.1.1.4.7. Endüstriyel İlişkiler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde sosyal ve ekonomik değişimlerle birlikte endüstri ilişkileri de bir dönüşüm süreci içerisine girmiştir. Teknolojik gelişmelerin ve beraberinde yoğun uluslararası rekabet

koşullarının yaşanması, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, çok uluslu şirketlerin dünya sahnesine çıkması, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanması ile verimlilik ve kalitenin önem kazanması gibi gelişmeler klasik endüstri ilişkileri sistemini yeniden yapılanma arayışına sokmuştur (Işık, 2009: 150).

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler (işçi- işveren arasındaki), toplu ilişkiler (işçi sendikaları- işveren sendikaları arasındaki) ve kamu kuruluşların düzenlemeleri olarak üç eylem alanı içermektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 242).

Gerek işletme gerekse ülke düzeyindeki işgücü verimliliği, öncelikle işçi-işveren ilişkilerinin sosyal barış ortamında gerçekleşmesine bağlıdır. Endüstriyel ilişkiler bağlamında insan kaynakları yönetiminin yapacağı işler şöyle sıralanabilir (Kozak, 2004: 54-55):

- Sosyal güvenlik,
- İşçi sağlığı,
- İş güvenliği,
- Sendikalarla ilişkiler,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar,
- Sosyal hizmetler.

Çağdaş toplum, işçi sayısının artması ve endüstrileşmenin genelleşmesiyle birlikte yönetim ile işçiler arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen kurallar ortaya çıkarmıştır. Bu kurallar, işe alma, ödüllendirme, disiplin, işten çıkarma, transfer, iş uyuşmazlıkları gibi konularla ilgilidir.

Yöneticilerin haklarını ve yetkilerini belirleyen ve işçilerin çalışmasını, yöneticilerin çalışmalarıyla eşgüdüm içine tutabilen endüstriyel ilişkiler fonksiyonu, yönetimin uğraş alanı içerisine alınmıştır. İşletmelerde bu fonksiyon, işvereni temsil yetkisine sahip İK yöneticisi, fabrika müdürü, atölye şefi gibi işveren vekillerince ya da genel müdürce yerine getirilmektedir (Yılmaz D., 2006: 51-52).

Endüstri ilişkileri işlevinin yürütülmesinde, toplu sözleşmelerin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında insan kaynakları yöneticisine ve/veya endüstri ilişkileri müdürüne önemli görevler düşmektedir. Amaç, yasal boyutlara uygun işçi ve işveren iletişimini sağlayarak, her iki tarafın amaç ve çıkarlarını dürüst ve tarafsız bir biçimde ortak bir platformda sunmak ve gerçekleştirmektir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 246-247). Endüstri ilişkileri, çoklu disiplinli ve disiplinler arası bir alandan doğmasına rağmen, toplu pazarlık alanında yoğunlaşması eleştirilmektedir (Erdut, 2002: 88).

2.1.1.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Uluslar arası Çalışma Örgütü ve Dünya Sağlık Örgütü uzmanlarına göre “İş Sağlığı”; bütün mesleklerde çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal yönden iyilik hallerinin en üstün düzeyde tutulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi çalışmalarıdır. Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işyerlerinin olumsuz etkilerinden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem almak onların rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak, işçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarının ana amacını oluşturur (Çopur vd., 2006: 41).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması ve korunması çalışmaları oluşturmaktadır. Toplumsal bir sorumluluk olarak algılanması gereken çalışan sağlığı ve güvenliği konusu; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 202).

Her cinsten kuruluş, iş sağlığı ve iş güvenliği (İSG) politikaları ve hedefleri ile uyumlu olarak İSG risklerini kontrol etmek suretiyle sağlam İSG performansına sahip olmak ve bunu göstermek konusıyla gittikçe daha fazla ilgilenmektedir. Kuruluşlar bunu, gittikçe daha sıkı hale gelen yasal mevzuat, ekonomik politikaların gelişmesi ve İSG uygulamalarını teşvik eden diğer tedbirler bağlamında ve İSG konularıyla ilgilenen tarafların ifade ettiği artan endişeler karşısında yapmaktadır (Tütüncü, 2009: 212).

Ülkemizde, teknik personelin karıştığı iş kazaları ve söz konusu kazalar sonucu meydana gelen ölüm ve yaralanma olayları, gelişmiş ülkelere oranla, oldukça fazladır.

İşgücü kayıpları yanında, ekonomik kayıplara da neden olan iş kazalarının azaltılabilmesi için, yürürlükte olan yasa, tüzük ve yönetmeliklere titizlikle uyulması, iş güvenliği eğitimine önem verilmesi ve iş kazalarının nedenleri ile alınması gereken önlemlerin saptanmasına yönelik çalışmalara gereksinim duyulmaktadır (Aybek vd., 2003: 91).

Sağlık ve güvenlik yönetimi günümüzde fiziksel şartların ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Çalışanların zihinsel ve duygusal olarak iyileştirilmesini kapsamaktadır ve toplumu kirleten ve zehirli maddelerden arındırmaya çalışan bir katılımı gerekli kılmaktadır. Sağlık ve güvenlik yönetimi bir organizasyonun zorlayıcı etkilere karşı bir yanıtıdır. Bunların temeli sosyal ve insancıl sorumluluk duygusuna dayanır (Sabuncuoğlu, 2000: 262).

İşgören sağlığı ve işgüvenliği, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önem arz etmektedir. İnsani ve ekonomik boyutu olan bu uygulamaların örgütlerde mükemmel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşgören sağlığı ve iş güvenliği; işgörenlerin fiziksel, bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması olarak açıklanmaktadır. İşgören sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, işgören verimliliği ile iş yaşamının kalitesi konusunda bir örgütün stratejik ilgisini yansıtmalıdır (Kanten, 2008: 66).

İşgören sağlığı ve iş güvenliği, insan kaynakları yönetimi sürecinin önemli unsurlarındandır. Çünkü, işgören verimliliğini, fiziksel ve psikolojik durumlarını doğrudan etkilemektedir. İşgörenlerin fiziksel ve psikolojik açıdan iyi olması ve gücünü en iyi şekilde kullanabileceği ortamın sağlanması için, sağlık ve iş güvenliği açısından olumlu tüm koşulları yerine getirilmesi gerekmektedir.

İşgören sağlığı ve işgören güvenliğinin amaçlarını şu şekilde gruplamak mümkündür (Demir vd., 2005: 315-316):

- Çalışanları korumak
- Üretim güvenliğini sağlamak
- İşletme güvenliğini sağlamak.

2.1.1.4.9. Bilgi Sistemleri

Dünyada bilgisayar teknolojilerinin maliyetinin düşmesi, ağ bağlantılarının etkili olarak güvenilir bir şekilde kullanılmaya başlanması, yasal zorunlulukların artması ve özellikle belli ülkelerde çalışana önem verilmeye başlanmasıyla gelişmiştir. Büyük şirket ve organizasyonlar özel ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminin basit yazılım ve donanımlarla gelişmesine katkı sağlamışlardır. Bununla birlikte personel yönetimi kavramının değişimi ve dönüşümüyle, el ile takibin zorlaşması ve personel mantığının ortaya çıkışı, beraberinde yeni arayışlar getirmiştir.

1960-1970'lerde kullanılan teknolojilerin IBM önderliğinde hızla gelişmeye, yaygınlaşmaya ve ucuzlamaya başlaması işletmeleri daha rahat bilgisayarlarla tanıştırdı. Bu da, yönetim bilişim fonksiyonlarının gelişmesine, doğal sonuç olarak da insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmesine yardımcı oldu (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 348).

Bilgi teknolojileri, bilgi üretiminin yanı sıra ve bilginin yaratılması, saklanması ve dağıtılması için kullanılan çeşitli araç ve yöntemleri ifade eder. Tanım içine teknoloji de dâhil edildiğinde bilgi teknolojileri, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmesi suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, bu bilgilerin saklanması, nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak sağlayan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir (Yolal, 2003: 9).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, verilerin elde toplanması, depolanması, işlenmesi, karar verme süreci için yorumlanması ve ona anlam kazandırılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Bilgi sistemlerinin en büyük avantajı, operasyon, kontrol ve planlama amaçlarıyla, elle yapılan ya da bordroya dayalı sistemlerin meydana getirebildiğinden, daha doğru ve daha kısa sürede bilgi üretme potansiyeline ve önceden olayları tahmin etme özelliğine sahip olmalarıdır. Sürat ve doğruluk bakımından, elle yapılan hiçbir sistem insan kaynakları bilgi sistemleri ile aynı özelliği taşıyamamaktadır. Bu sistemler, insan kaynakları departmanları ve organizasyonun diğer birimleri tarafından tutulan kâğıt dosyalarının birçoğunu ortadan kaldırmaktadır (Gök, 2006: 91).

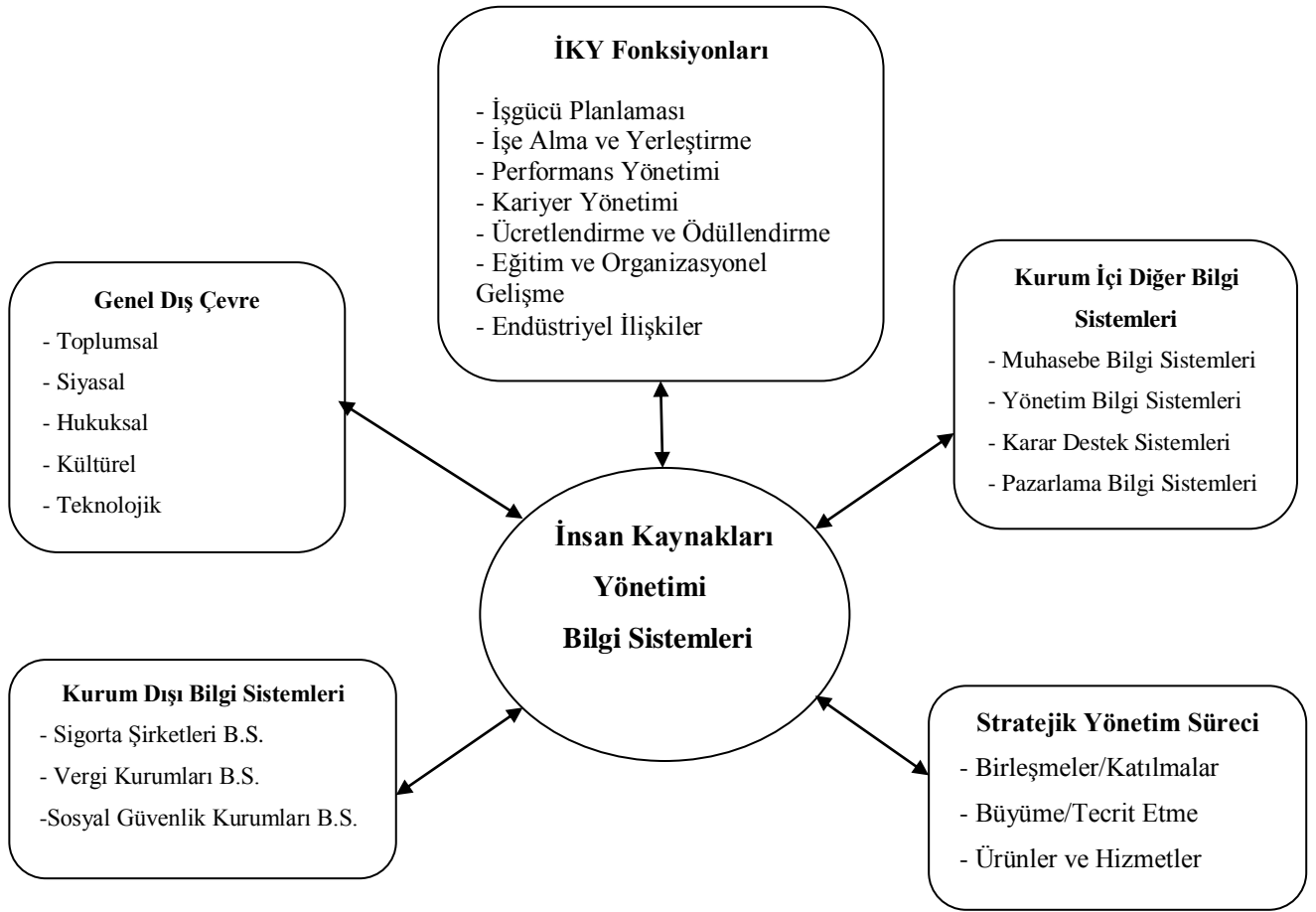
Aşağıdaki alanlar İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri için, bazı spesifik potansiyel kullanım alanlarının ve sağladığı yararları göstermektedir (Gök, 2006: 92-95):

- Kayıt Tutma Alanları
- Aday Havuzunun Oluşturulması
- Risk Yönetimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Finansal Pazarlama
- Başarı Planlaması
- Stratejik Planlama
- Sosyal Haklar ve Ödül Yönetimi
- Hukuksal Düzenlemelerin İzlenmesi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Kaza Bildirimi ve Önlenmesi.

Organizasyon stratejisinde, insan kaynakları planlamasında, ödüllendirme yönetiminde, çalışanlarla olan ilişkilerde ve diğer organizasyon kaynaklarında çeşitli yollarla depolanmış veriler gerekli olan bilgiye dönüştürülerek karar verme sürecine aktarılır. İKBS' nin rolü bu yüzden personel çalışanlarının faaliyetlerinin etkili ve etkin olmasını sağladığı gibi, yönetsel düzeyde karar verme kalitesini de artırmaktadır. İKBS' nin organizasyon içersinde kurulması maliyetli görülse de, uzun vadede operasyonel maliyetlerin düşürülmesini sağlayacak bir sistem düzeni olmaktadır (Uçan ve Tekşen, 2005: 345).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin etkileşimde bulunduğu unsurlar Şekil 3' de verilmiştir:

Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri ve Etkileşimleri



Kaynak: (Yılmaz D., 2006: 33).

İşletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkililiği; mevcut personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, bilgi sistemlerini kullanmadaki yetenek, bilgi, beceri, eğitim ve benzeri özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de sağlayabilmesine bağlı olacaktır. İşletmeler çok büyük bir sistemin alt sistemleri olarak işlev görmektedirler. Tüm sistemler gibi işletmeler de entropiye maruz kalmaktadırlar. Pozitif entropi canlı sürekliliğini sağlarken, negatif entropi o canlının ölümüne yaklaşmasını ifade etmektedir. İşletmeler negatif entropiden kurtulmak için nitelikli işgücünü optimum düzeyde elinde tutmak, eğitmek, geliştirmek ve korumak zorundadırlar. Bunu başarabilmek için de, “bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile rekabetsel üstünlük niteliği kazanan kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlayan” İKBS artık işletmeler açısından zorunluluk olarak algılanmaktadır. İKBS aslında bir bilgi yönetim alt sistemi olarak algılanabilir (Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 345).

2.1.1.4.10. Personeli Güçlendirme (Empowerment)

Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, ilk 1980'lerde dillendirilmeye başlanılmasına rağmen 1990'larda ortaya çıkmıştır. 1990 yılından sonra personel güçlendirmenin popülaritesinin çok artması dolayısıyla bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" terimini kullanmışlardır. Lewchuk ve Robertson da personel güçlendirmenin ilk ortaya çıkışını, üretimdeki düşüşü önleme araştırmalarından veya işçilerin Fordizm kaynaklı sağlık ve sosyal problemlerinin çözümünden ziyade, üretimde etkinliği nasıl artırabiliriz tartışmasının sonucunda ortaya çıktığını ve geliştiğini iddia etmektedir. Personel güçlendirme, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Çuhadar, 2005: 1).

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır (Çuhadar, 2005: 3).

Personel güçlendirmede pek çok koşul söz konusudur. Bunlardan bazıları; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yönelme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır (Doğan, 2006: 168).

Günümüzde organizasyonların özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına başvurmalarını gerektiren başlıca sebepler aşağıdaki gibidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133-134):

- İşletmeler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen (hyperchange) dış çevre,

- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojilerindeki müthiş ilerlemeler,
- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleri. Peter Drucker' e göre, modern organizasyonlar içerisinde bilgi uzmanlıkları oluşması nedeniyle alt- üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaktadır ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımı zorunlu bir hale getirdiği söylenebilir.

Personelin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bunlara ulaşmak için çaba göstermesi, örgüt içinde işi ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmasını ve kaynakları rahat bir şekilde kullanabilmesini gerektirmektedir. Sorumluluk ve kontrolünün üst kademelerden alt kademelere doğru genişletilmesi, operasyonel etkinlik ve yeterliliğin sağlanması, personelin yeteneklerinin, enerjisinin ve bağlılığının harekete geçirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Personel güçlendirme sonucunda, güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış personel, müşterilere daha hızlı biçimde hizmet sunacak, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığı anda kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştirecek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha hevesli bir biçimde ilgilenecektir. Örgütün amaçlarını benimseyen personelin örgüte bağlılığı ve iş tatmini artacak, böylece işletmede personel devir hızı düşecektir (Okumuş ve Avcı, 2008: 105-106).

Çalışanların organizasyona katkılarının ölçülmesi ve bunların onlara yeterlilik duygusu ve değer kattığı duygusunu vermesi, yetenek ve becerilerin yeniden gözden geçirilmesi fırsatı sunması, hataların görülerek giderilmesi imkânı sağlaması ve kariyer

planlamaması sonuçlarıyla, adaletli yapılan değerlendirmeler destek ve organizasyonel inancı olumlu etkileyecektir. Benzer şekilde adil yapılan ve uygulanan ödül ve ceza sistemi organizasyonel bağlılığı ve inancı etkileyecektir (Tikici, 2004: 104).

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Konaklama işletmeleri, çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen emek-yoğun işletmeler olmaya devam etmektedir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitimine ve gayretine bağlıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 87).

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direk ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir. Dolayısıyla, otel personelinin müşterilere sunmuş olduğu hizmet, turistik tüketicilerin tatmininde direkt rol oynamaktadır. İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasının gerektirmiştir. Bu birim, otel işletmelerinde personel yönetimi adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin, yerini giderek "insan kaynakları yönetimi" ne bıraktığı görülmektedir (Erdem, 2004: 39).

Günümüzde örgütler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli üretim faktörlerine gereksinim duymaktadırlar. Bu faktörler içinde en önemli olanı ve kuşkusuz en zor denetim altına alınanı emek faktörüdür. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak yöneticiler açısından en öncelikli konular arasındadır (Öğüt vd., 2004: 285).

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak, bir sektör kesiti görünümündedir. Turizm sektöründe; konaklama, yiyecek- içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence vb. ekonomik faaliyet alanlarından üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir yapı göstermektedir. Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır (Kolu, 2006: 18).

Otel işletmesi bir hayli beşeri ve ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. 1930'larda olduğu gibi, güler yüzlü ev sahibi ve kişisel olarak müşterileri karşılayan otel yöneticisi günümüzde artık yok denecek kadar azalmıştır (Batman, 1999: 60).

Uluslararası turizm dünya genelinde hızla önem kazanmaya devam ederken, turizm hareketlerine katılan yerli ve yabancı turistlerin kalitesi ve arzuladıkları hizmet anlayışı giderek karmaşıklaşmakta, bununla birlikte, kaliteli hizmet alma arzuları her geçen gün daha da artmaktadır. Kaliteli hizmet sunumu dikkate alındığında, kaliteli insan gücüne gereksinim duyulması söz konusu olmaktadır. Artan rekabet koşullarında bir otel işletmesinin rekabet gücünü arttırması, büyük ölçüde bu alanda mesleki eğitim almış elemanları istihdam etmesiyle mümkündür. Aksi durumda turistik tüketiciler alternatif imkânlar sunan, başka bir ifadeyle daha kaliteli hizmet sunan işletmelere yönelebileceklerdir (Kolu, 2006: 74-75).

2.1.2.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen dünyadan konaklama sektöründeki insan kaynaklarının önemi 1980'li yıllarda anlaşılmıştır. Otel işletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasından sonra belli çerçevelere çekilmiştir. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Çalışanların hizmet ettiği yine insan olduğu konaklama sektöründeki yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken ayrıntıları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır (Kolu, 2006: 23).

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir. Son yıllarda insan kaynağına daha fazla önem verilmesinin sebebi bütün üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının tam olarak anlaşılmasıdır. Örgütler insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulur. Üretim yapabilmek için üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirecek bir sistem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür (Çabuk, 2005: 3).

Otel işletmelerinde insan kaynakları, turizmin genel özelliklerinden dolayı oldukça büyük bir öneme sahiptir. Diğer endüstri işletmelerinin tekno-yoğun özellikler sahip olmasının aksine turizm işletmeleri dolayısıyla konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik gösteren işletmelerdir. İnsan kaynakları yönetiminin otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır (Kolu, 2006: 22).

Bugün kendini kanıtlamış birçok otel işletmesine bakıldığında (Hilton, Sheraton gibi), bunların başarılarının ardında "insana yapılan yatırım"ın yattığını görmek mümkündür. Örneğin, Türkiye'de modern otelciliğin başlamasına olanak sağlayan Hilton Oteli, ilerleyen yıllarda, başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir kurum niteliği kazanarak önemli bir rol üstlenmiştir. Bu durum Hilton oteller zincirinin, işgörenlerini bir yatırım unsuru olarak gördüğü şeklinde yorumlanabilir. Dünya genelinde artan rekabet, otel işletmelerinin İKY alanına daha fazla eğilmelerini gerektirmiştir. Birçok alanda olduğu gibi, otelcilik alanında da İKY her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır (Erdem, 2004: 40-41).

Turizm sektöründeki gelişmeler, Türkiye ekonomisine katkı sunmasına rağmen, henüz istenilen düzeyde değildir. Turizm sektörünü istenilen düzeye getirmek için, diğer alt ve üst yapı yatırım unsurlarının yanı sıra insan kaynaklarına da yatırım yapmak

gerekmektedir. Çünkü, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin turizm sektörü emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Bunun sonucu olarak da, işgücü maliyetleri toplam maliyetler içerisindeki önemli bir orana sahip olmaktadır. İşgücü maliyetlerini daha aşağıya çekmek ise, ancak insan kaynaklarını daha etken ve verimli hale getirmekle olasıdır. Bunun içinde insan kaynaklarının analizini yaparak, bugünkü durumundan daha etken ve verimli hale getirmenin yollarını araştırmak gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 86).

2.1.2.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Önem ve Amaçları

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direk ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir. Dolayısıyla, otel personelinin müşterilere sunmuş olduğu hizmet, turistik tüketicilerin tatmininde direkt rol oynamaktadır. İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasının gerektirmiştir. Bu birim, otel işletmelerinde personel yönetimi adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin, yerini giderek "İnsan Kaynakları Yönetimi" ne bıraktığı görülmektedir (Erdem, 2004: 39).

Örgüte katılacak elemanlar, işe başvuran adaylar arasından özellikleri için gereklerine, örgüte en uygunları seçilerek yapılmışsa, ekipten başarı beklentisi daha yüksek olacaktır. Bu sebeple işe, işyerine, örgütün iklim ve yapısına en uygun adayı, seçebilmek gittikçe önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde insan unsurunun büyük önem taşıması, bu işletmelerde bu alanla ilgili ayrı bir bölümün olmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu alan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır (Kolu, 2006: 20).

İnsan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yerine farklı şekillerde yapılanması söz konusu olmaktadır. Küçük otel işletmelerinde bu bölüm diğer bölümlerle aynı seviyede ve genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta, genellikle, dar kapsamlı işe

alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işleri) işlevleri yerine getirmektedir. Yine, küçük otel işletmelerinde örgüt yapısında personel bölümü olarak yer alan, bu bölüm diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir.

Büyük otellerde ise, insan kaynakları bölümü adı altında hizmet veren bu bölüm, diğer bölümlerden daha fazla misyon yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Bu durumda, bölüm oteldeki tüm personel işlevleri (dar anlamda) yanında işgücü planlaması, personelin motivasyonu, değerlemesi, verimliliği, örgüt kültürüne uyumu, disiplin, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, takım çalışması işlevine sahiptir. Böyle bir örgüt yapısında, insan kaynakları bölümü fonksiyonel yetkiye sahiptir ve diğer bölümlere, kendi fonksiyonel alanı içerisine giren işler konusunda müdahale edebilir (Kozak, 2004: 27).

Otel işletmelerinde insan gücüne olan ihtiyacın ardından iki temel unsur dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi yapılan işlerin büyük bölümünün ne kadar teknoloji kullanılırsa kullanılsın insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin olanaksız olmasıdır. Örneğin; yatakların düzenlenmesi işi kat hizmetleri personel tarafından yapılırken, ön büro personeli konukların otele giriş ve çıkışlarında ve diğer zamanlarda tüm müşteri sorunlarını çözmekle zorunludur. İkinci olarak seyahate katılan insanların, turizmin her aşamasında kendilerine sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklèmeleridir (Kolu, 2006: 18-19).

Konaklama endüstrisinde artan rekabet şartları; bu endüstrideki örgütleri, zevk ve tercih sahibi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek hizmetleri ve hizmet performanslarını ortaya koymaya zorlamaktadır. Bu yüzden, hizmet kalitesinin izlenmesi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi, konaklama işletmelerinde giderek daha da kritik bir öneme sahip olmaktadır. Diğer bir ifade ile gelişen teknoloji ve tüketici tercihleri nedeniyle daha kaliteli hizmet sunmak konaklama işletmelerinin en önemli politikalarından birini oluşturmaktadır. Bu yüzden konaklama işletmelerinin başarısı, müşterilere sunulan hizmetin kalitesine ve müşteri memnuniyetine bağlı olmaktadır. Hizmet kalitesi ise konaklama işletmelerinin insan kaynaklarına verdiği önemle ilişkili olacaktır (Kanten, 2008: 13-14).

Emek-yoğun örgütler olan konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin teknik ve sosyal yeteneklerine, becerilerine, zor koşullar altında çalışabilmelerine ve

sorumluluk almalarına bağlıdır. Bu sebeple, örgütün hedefleri ile bağlantılı olarak doğru nitelikteki işgörenlerin seçilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün kılınarak örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin kalitesine ve onların etkin bir şekilde yönetilerek örgütün amaçlarına ulaşması için gereken katkıyı sağlamalarına bağlı olacaktır. Schneider'a göre, insan kaynakları yönetimi, hizmeti sunan işgörelere odaklanarak hizmet sunumu ve hizmet kalitesinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Kanten, 2008: 15).

İnsan kaynakları faaliyetlerinin iki temel amaç taşıdığı görülmüştür;

- Otel işletmesinin genel amaçları doğrultusunda insan gücünün etkin ve verimli kullanılması için işletmede görev yapan insanların bilgi yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkartmak.
- İşgörenin gereksinimlerinin ve gelişiminin sağlanarak işletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak.

Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetimi işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmak ve elde edilecek verimli çalışma temposunun devamlılığını sağlarken diğer yandansa işgörenin yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar (Çabuk, 2005: 8).

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteri tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır.

Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Tüm bu nedenlerden dolayı; otel işletmelerinin başarısı, etkin bir insan kaynakları planlaması uygulamasına bağlı olacaktır. Bir başka deyişle, otel işletmelerinin başarısı insan kaynakları planlaması sürecine verdiği önem ile doğru orantılı olarak gerçekleşme fırsatı bulacaktır. Otel işletmelerinin insan

unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde hizmet kalitesini daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde istenen sayıda ve istenen nitelikte personelin her zaman hazır bulundurulması zorunluluğu vardır. İşletmelerde bu işlevi ise insan kaynakları planlaması yerine getirmektedir (Erdem, 2004: 51-52).

Kısaca özetlemek gerekirse; emek-yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinde, organizasyon içinde ve dışındaki değişime en hızlı ayak uydurabilen tek kaynak insandır. En kaliteli malzemeler kullanılarak konforlu bir konaklama tesisi inşa edilebilir. Bu tesis, zaman geçtikçe eskiyerek değer kaybedebilir. Donanım ise, hiçbir zaman orijinal olarak meydana getirildiği zamanki performansını koruyamaz. Sadece insan zamanla büyür ve gelişebilir ve deneyim kazandıkça işletmeye daha çok katkıda bulunabilir. Yeter ki, işgörenlerin birbirlerinden farklı olan yetenekleri, potansiyelleri ve düşüncelerinin olabileceği kabul edilerek, bu farklılıklarını geliştirmelerine olanak sağlanabilsin, takım ruhu içinde ortak bir amaca yöneltilebilsin. Bu durumda işletmelerin yeni başarılar elde etmesi kaçınılmazdır. Bütün bunları sağlamak da; konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini başarıyla yerine getirmesiyle olasıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 89-90).

2.1.2.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Otel işletmelerinde verilen hizmetin kaliteli ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde gereksinim duyulan işgörenin işe alınmasından çıkarılmasına, işgören sorunlarının çözümündeki yöntemleri içeren tüm faaliyetler insan kaynakları yönetiminin uğraş alanını kapsamaktadır (Çabuk, 2005: 6).

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri şöyle sıralanabilir (Kozak, 2004: 29) ;

- ✓ İnsan kaynakları planlaması,
- ✓ İş analizi,
- ✓ Personel bulma,
- ✓ İşe alma,
- ✓ İşe alıştırma,
- ✓ Eğitim,

- ✓ Motivasyon,
 - ✓ Personel değerlendirme,
 - ✓ İş değerlendirme,
 - ✓ Ücretlendirme,
 - ✓ Disiplin,
 - ✓ Verimlilik,
 - ✓ Endüstriyel ilişkiler.
- **İnsan Kaynakları Planlaması:** Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını engeller, çevresel değişimlere örgütün uyum sağlaması için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir (Ercan, 2008: 75-76).
 - **İş Analizi:** Bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İş analizi faaliyetleri, otel işletmelerindeki işin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur (Pınarbaşı, 2007: 47).
 - **Personel Bulma:** Örgütlerde gereksinim duyulan elemanların nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra eleman seçim işlemine geçilmektedir. İnsan kaynağı bulma, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan eleman açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir (Biber, 2006: 65-66).
 - **İşe Alma:** Aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir (Doğangüneş, 2009: 48).
 - **İşe Alıştırma:** Örgüte yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir. Bu eğitimde genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel

becerilerin kazandırılması yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır (Ercan, 2008: 100).

- **Eğitim:** Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneğinde değişim yapma faaliyetidir (Pehlivan, 2008: 16). Eğitim; bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler yaratma süreci olduğuna göre çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin tek yolu eğitimidir (Ercan, 2008: 97).
- **Motivasyon:** Motivasyon, çalışanları görev yapmaya isteklendirme ve organizasyonda verimli çalıştıkları takdirde bireysel gereksinimlerini en mükemmel şekilde tatmin edeceklerine inandırma ve ikna etme sürecidir (Ünsar, 2011: 2).
- **Personel Değerlendirme:** Bireyin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Kanten, 2008: 48).
- **İş Değerleme:** Bir kuruluşta mevcut her işin, o kuruluşta bulunan diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini ortaya çıkaran bir sistemdir. İşler hakkında bilgi üretmeyi ve özel olarak yapılandırılmış ölçütler kullanılarak onları karşılaştırmayı ifade eder (Dil, 2005: 25).
- **Ücretlendirme:** Konaklama işletmelerinde işgören tatmininde ve işe bağlanmasında etkili bir araçtır. Maddi ödemeler önemini korumakla birlikte, parasal olmayan ancak işgöreni işe yönlentmeyi, başarılarını taktir etmeyi ve ödüllendirmeyi hedefleyen programlarla birlikte yürütülmelidir. Bu işletmelerdeki ücretleme programlarının başarısı için de önemlidir (Demir vd., 2005: 181).
- **Disiplin:** Disiplin kavramı, çalışanların örgüt düzenine aykırı davranışlarından dolayı yaptırım uygulanması olarak ifade edildiğinde, yanlış bir davranışın cezalandırılmasını ve gelecekte benzer davranışların ortaya çıkmasını engelleme amacını içerdiği görülmektedir (Dil, 2005: 25).

- **Verimlilik:** Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla, verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçülerde rasyonel kullandığını ortaya koyan bir göstergedir (Altaylı, 2006: 5).
- **Endüstriyel İlişkiler:** Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler (işçi-işveren arasındaki), toplu ilişkiler (işçi ve işveren sendikalar arasındaki) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olmak üzere üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, işyerindeki bireysel ilişkilerde endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır (Kolu, 2006: 53).

2.1.2.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzde Kullanım Alanları

Literatürde, çoğu araştırma, yaygın olarak ve tutarlı bir biçimde, bazı İKY uygulamalarının, firma performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduklarını ve firma performansını artırdıkları belirlenmiştir: Bu araştırmalara dayanarak, çalışmamız kapsamında da firma performansına etkileri açısından ağırlıklı olarak üzerinde durulan İKY uygulamaları incelenmiştir. Bunlar; 1. Nitelikli Personel Seçme, 2. Eğitim ve Geliştirme, 3. Takım Çalışması, 4. Performans Değerleme ve 5. Performansa Dayalı Ücretlendirme uygulamalarıdır (Haznedar, 2006: 21-22).

2.1.2.4.1. Nitelikli Personel Seçme

Eleman seçimi şirketlerin insan kaynakları bölümlerinin işlerinden sadece bir kısmını oluşturuyor. Ancak oldukça zaman alan bir kısmını... (Yaman, 2000: 141).

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor konusunu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onun başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin

işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir (Kolu, 2006: 55).

Bir örgütteki işgörenler, çeşitli niteliklerine göre işe alınırlar ve söz konusu yetenekleri oranında kendilerinden işlerinde belirli bir performans göstermeleri beklenir. İşgörenlerin yetenekleri çok çeşitli gruplara ayrılabilir. Bu araştırma kapsamında söz konusu yetenekler dört başlık altında ele alınmaktadır (Biber, 2006: 76-77):

1. Yenilikçilik eğilimi,
2. Müşteri odaklılık,
3. Özgünlük ve
4. Zor bulunur olmadır.

Örgütlerde çalışan işgörenlerin nitelikleri, örgütün genel performansına etki etmektedir. Daha kaliteli, yeni ve farklı ürünlerin üretilmesi, çalışanların işlerinden tatmin olması, müşterilerin beklentilerine yanıt verebilme gibi yetenekler, örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Biber, 2006: 75).

Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinin de emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana hizmet sunması, çalışanların tutumlarının üretilen mal ve hizmetin oluşumuna ve sunum sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olmasını gündeme getirmektedir. Bu durum ise, turizm sektöründe çalışan kişilerin tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli hale getirmektedir (Öztürk ve Pelit, 2010: 45).

Turizm işletmelerinde hizmet sunumu ile tüketiminin eş zamanlı olması, karşılaşılan sorunların daha hızlı çözülmesini zorunlu kılmaktadır. Karşılaşılan her türlü sorunun yöneticiler tarafından çözülmesi veya yöneticilere danışılarak çözülmesi zaman kaybına sebep olacaktır. Bu durumda personelin sorunları çözmesi daha uygun ve en kısa çözüm yoludur. Personelin güçlendirilmesi, işi hakkında karar verebilen, sorumluluk alabilen personelin işe karşı tutumunu olumlulaştıracak, kendini değerli hisseden personelin örgüte olan bağlılığını da artıracaktır (Okumuş ve Avcı, 2008: 96).

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özelliğe sahip olması ve işgörenin müşterilerle doğrudan bir iletişim kurmak durumunda olması, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme işlevini yerine getirirken daha titiz çalışılmasını gerektirir. Konaklama işletmelerinde, müşteri ve personel farklı iki rol ve beklenti ile karşı karşıyadır. Müşteri-personel çatışmalarını en aza indirmenin yollarından biri olarak daha başlangıçta işe alma aşamasında uygun personeli belirlemeye yönelik değerlendirmelerin yapılması ve bunun sonucunda işe alınması ve uygun işe yerleştirilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 91).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve böylece işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır. İşletmelerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen nitelikli işgücünü en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir.

İşe ve işletmeye uygun elemanın bulunması ve istihdamı, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelinmesine ve hizmet kalitesinin oluşturulması ve sürdürülmesine önemli destek sağlayacaktır. Ayrıca personel devir hızı yüksek olan turizm işletmelerinde bu olumsuzluğun yaratacağı maliyetlerin de önüne geçilebilecektir. Yapılan araştırmalar işgören devir hızı düşük olan hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan işletmelerin işin niteliklerine ve koşullarına uygun, yenilikçi, yaratıcı ve gelişmeye açık elemanların seçimi ve istihdamı için yoğun çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir (Akova vd., 2007: 276).

Pfeffer (1998), Personel seçme sürecinde başarının gereklerini şu şekilde özetler (Haznedar, 2006: 24):

1. Aday havuzunun büyük olması ve bu büyük havuzdan titizlikle seçim yapılması, doğru insanların işe alınması açısından önemli bir unsurdur.
2. Adaylarda aranacak en önemli nitelik, beceri ve davranış biçimleri çok net biçimde belirlenmiş olmalıdır. Bu nitelikler, inisiyatif sahibi olma, karar alabilme, uyum ve öğrenme yeteneği gibi özellikler olabilir.

3. Adaylarda aranan beceri ve özellikler, iş gerekleri ve firmanın yaklaşımı ile uyum içinde olmalıdır. Aksi takdirde, en iyi ve en akıllı olanı işe almak her durumda anlamlı olmayabilir.

4. Adaylarda, eğitim ile geliştirilmesi zor olan belli kişilik özelliklerine, tutum ve davranışlara dikkat edilmeli, adayı diğerlerinden ayıran önemli unsurlar dikkatle ortaya çıkartılmalıdır.

5. İşe alımın ne kadar önemli olduğunu göstermek ve örgütsel bağlılık geliştirmek amacıyla, adaylar, birkaç turluk bir seçim sisteminden geçirilmelidir. Ayrıca üst düzey yöneticiler işe alım sürecine dâhil olmalıdırlar.

6. Seçim sürecinin sonuçları ve performansı mutlaka değerlendirilmelidir

2.1.2.4.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, işgörenin performansını geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Otel işletmelerinde, işgörenin kendi kişisel amaçları ile eş zamanlı olarak örgütsel amaçları da tanınması ve öğrenmesi amaçlanır. Her geçen gün değişen piyasa şartları ve kaliteli hizmet talebi, yönetimin her seviyesinde insan unsurunun yoğun olduğu otel işletmelerinde, hizmet üretim faaliyetlerinde bir takım uygulama ve felsefe değişikliklerini zorunlu kılmaktadır. Personelin işe alışmasını amaç edinen oryantasyon ve örgütsel kültürü algılayıp, işi benimsemesini sağlayan sosyalleşme süreci bu felsefenin önemli iki bileşenidir. Günümüzde, kaliteli hizmet sürecinin oluşturulması, işgören verimliliğinin artırılması ve bunlara bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmelerin iyi planlanmış bir eğitim programı uygulamaları zorunlu hale gelmiştir (Demir vd., 2005: 99).

Eğitim işveren açısından verimlilik, kalite artışı, daha az üretim kaybı, maliyetlerde azalma, enerji- hammadde ve zamanda tasarruf, teknoloji üretimi, iş uyumsuzluklarının ve iş kazalarının azalması, üretim ve rekabette artış gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Personel açısından ise eğitim, iş yaşamına daha kolay uyum sağlama, uyum yeteneğinin ve iş doyumunun artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve yükselme fırsatı anlamına gelmektedir (Dil, 2005: 24).

Eğitim aynı zamanda, personel g¼c¼lendirmenin uygulanmaya başlanması sürecinde, değişim ihtiyacının anlaşılmasına da yardımcı olabilecektir. Eğitim ile işletmede açık bir iletişim sağlanabilecek; kim, hangi sorumluluğu, neden yüklenmelidir? sorularına da cevap bulunacaktır. Eğitim, çalışanların yeteneklerini arttırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Bir kişi ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye katacağı değer de o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar işletme için değerli olduklarını düşündükçe daha çok çalışacak ve işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaktır (Özaksu, 2006: 26).

Otelcilik endüstrisinde eğitim; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, yüksek karlılık oranı, personel devir hızını azaltmak için önemli bir araçtır. Otel işletmelerinde eğitim, organizasyondaki insan kaynaklarının, uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını arttırdıkları, eğitim sayesinde bilgi kazanıp, yetenek gelişimi sağladıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir otel işletmesinin başlıca eğitim amaçları şöyle sıralanmaktadır (Demir vd., 2005: 107):

- Performans gelişimi,
- Eğitim süresinin azalması,
- Daha nitelikli eleman istihdamı,
- Değişimlerin kolaylaştırılması.

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla otel işletmelerinde anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır. Buna rağmen çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Otel işletmelerinde performans değerlendirme, işletme içinde eğitime ihtiyacı olan işğörenlerin belirlenmesinde kullanılan bilgi toplama araçlarından biri olmaktadır. Performans değerlendirme çalışmasıyla ulaşılan veriler, tüm işletmedeki işğörenlerin başarıları kadar yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Yetersiz olduğu alanlar, aynı zamanda işğörenin hangi eğitime ihtiyacı olduğunu ortaya koyar (Pınarbaşı, 2007: 33).

Başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşterinin memnuniyeti ise, önceki satın aldığından kaliteli bir hizmetle mümkündür. Kaliteli hizmet ise, müşterinin algıladığı hizmetten

tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Dolayısı ile işletmelerde, hizmeti sunan personelin, müşterilerin beklentileri doğrultusundaki hizmet kalitesinin nasıl geliştirilebileceği ve bunun nasıl sürekli hale getirilebileceği konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu da onlara verilecek iyi bir müşteri ilişkileri eğitimi ile mümkün olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 122).

Otel işletmeleri, müşteri memnuniyetini, personel verimliliğini, özetle hizmet kalitesini artırmak için en önemli rekabet dinamiği olan insan faktörüne önem vermek zorundadır. Otel işletmelerinde eğitim; organizasyondaki insan kaynaklarının uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını artırdıkları, bu sayede bilgi kazanıp, yetenek gelişimi sağladıkları bir süreçtir. Bu nedenle çalışanların yeniden donanımında, yeni durum ve oluşumlara uyumunda eğitim anahtar bir rol üstlenmektedir (Demir vd. 2005: 124).

İşletmeler ilerlemek, gelişmek, hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürmek ve dinamizmlerini koruyabilmek için eğitime önem vermek zorundadırlar. Ayrıca karar alma, zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır (Dereli, 2005: 72).

İşletmeler yüksek kalitedeki bireyleri kendilerine çekebilmek ve işletmede tutabilmek için, onlara daha fazla ücret ödemeleri ve daha fazla avantaj sağlamaları gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. Fakat, çalışanların sadece ücret düzeylerinin geliştirilmesi de yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlara işletme içerisinde yükselme imkânı verecek terfi ve/veya beceri geliştirme programlarının da uygulama konması gerekli olmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında, kariyer geliştirme programları işletmeler için gittikçe popüler yöntemlerden biri haline gelemeye başlamıştır ve insan kaynakları bölümü işletmelerde bu programların geliştirilmesinde en önemli rolü üstlenmektedir (Kolu, 2006: 54-55).

Günümüzde insanlar sadece çalışıp para kazanmanın ötesinde, farklı olanaklara da sahip olmak istemektedirler. Bu olanaklar, sosyal haklardan diğer tüm ek olanaklara kadar uzamaktadır. İnsanlar mutlu oldukları işletmelerde daha verimli çalışıp, hem işletmeye hem de kendilerine daha faydalı olabilmektedirler. Kişinin kendisini geliştirmesi ve daha iyi bir pozisyonda olması da oldukça önemli bir konudur.

İşgörenler, kendilerine böyle bir kariyer imkânını sunan işletmelerde daha verimli çalışmaktadırlar (Turan, 2008: 26).

Kariyer gelişimi, kişinin tüm yaşamını kapsayan, işle ilgili deneyimleri, düşünceleri ve davranışlarını planlamasıdır. Kariyer gelişiminin çıkış noktası, kendi iş rollerini benimseyen ve biçimlendiren bireylerdir. Kariyer geliştirme ise; kişinin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 185).

Otel işletmelerinde işgörenlerin niteliğini artırmak, örgütün verimliliğini sağlayacak diğer unsurları gerçekleştirmek, personel devrini ve maliyetleri azaltmak, aidiyet duygusunu geliştirmek ve modern yönetim yaklaşımlarını uygulayabilmek için kariyer planlamasına ihtiyaç duymaktadır (Demir vd., 2005: 123).

2.1.2.4.3. Takım Çalışması

Takım çalışması bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş iki ve daha fazla kişiden oluşan bireylerin aralarında etkileşimde bulunarak örgüt sorunlarını çözmek için yaptıkları etkinliklere denilmektedir. Takım çalışması, örgütlerde kişiler arasında özgürlüğü ve etkileşimi geliştirip, güven ortamının oluşmasına ortam hazırlayarak, oluşmuş olan bu yapının uzun süreli olmasına olanak verir. Takım çalışması, örgütlerin verimliliğini artırmak amacıyla kullanılan bir yöntem olarak tanımlanmıştır (Gökçeğöz, 2000: 260).

Çalışma ekipleri (takımlar) özerkliği korurken bir dereceye kadar izleme ve eşgüdüm sağlamayı olanaklı kılan yapılardır. Çalışma ekipleri geleneksel kurumsal hiyerarşiye alternatiftir. İnsanlar sosyal varlıklardır ve grupların bireyler üzerinde güçlü etkileri vardır. Gruplar uygun iş niteliği ve niceliği konusunda uyumun sağlanması işlevini görürler. Grupların diğer bir katkısı da iş sisteminin koşullarının ve işin gerçekten kritik boyutlarının değerlendirilmesi için sosyal bilgi ve kesinlik sunmalarıdır. Uyum baskısı ve bilgiye dönük sosyal etki grupların bireysel davranışı nasıl yönlendirdiğini ortaya koyar. Grubun çalışmaları ödüllendirilirse, gruplara özerklik verilirse, gruplara iş ortamı üzerinde denetim olanağı sağlanırsa ve gruplar

kurumun temeline dönüştürülürse grubun etkilerinden olumlu sonuç alınır (Genç, 2009: 158).

Takım üyelerinin hepsi, işletmenin tüm amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirileceği örgütsel yapının farkında olmalıdırlar. Başarılı takım çalışmasının bir özelliği de, tüm üyelerin, herkesin elinden gelen tüm gayreti gösterdiğine inanmasıdır. Onlar, tüm üyelerin aynı yönde hareket ettiğine inanmak isterler, açık bir iletişimde bulunarak birbirlerini anlamaya çalışırlar (Özaksu, 2006: 28).

Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. Takımlarla yönetimden anlaşılan karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır (İnce vd., 2004: 425).

Takımlarla çalışmak demek özellikle hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifinin desteklenmesini kapsayan bir stratejik riski de kabul etmek demektir. Bu manada örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (İnce vd., 2004: 426-427):

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artırılması
- Üretim ve kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının artırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması

- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri
- Kararların kalitesinin artırılması ve problem çözümlenimin kolaylaştırılması
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması.

2.1.2.4.4. Performans Değerleme

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir (Erdil vd., 2004: 103).

Çalışanların eksik, zayıf veya kuvvetli yönlerini tespit ederek, daha etkili ve verimli çalışma için, özellikle örgütler tarafından alınması gereken tedbirleri ortaya çıkarması, değerlendirmeyi amirlerin çalışanlara karşı kullandıkları korkutucu bir silah olmaktan çıkarmakta, yıkıcı değil yapıcı bir niteliğe kavuşturmuştur. Başarı değerlendirmesi sonuçlarının olumsuz olduğu durumlarda, yapılacak olan geribildirimle özellikle dikkat edilmesi gereklidir. Hataların, yanlışların ve başarısızlığın aşırı biçimde vurgulanmasının başarıma istekliliğini azaltacağı; ayrıca başarının kesintisiz bir süreç olmadığı, başarıya etki eden birçok faktörün olduğu, bu faktörlerden çoğalmasıyla başarıda düşüş olabileceği hususları göz ardı edilmemelidir (Pehlivan, 2008: 34).

Performans yönetimi, iş yönetim, gelişme ve ödülün birbiriyle bağlantılı süreçleriyle de ilgilidir. Bu süreçler, örgütteki her yönetici tarafından uygulanması gereken insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımının temel bir bölümü olarak birbiriyle eksiksiz bağlantı kurularak güçlü bir bütünleştirici kuvvet haline gelebilir (Canman, 2000: 137).

Performans değerlendirme sistemi bir yandan, işgörenlerin başarıma oranlarını iyileştirmeye yönelik olup, işgörenlerin görevlerini işletme misyonuna göre yapacaklarının farkına varmalarına ve bu becerileri kullanmalarına yardımcı olur. Diğer

yandan, işletmedeki tüm işgören ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamakla yükümlüdür. Performans değerlendirmenin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir (Erkoç, 2009: 50-51);

- İşgörelere geri bildirim yoluyla performans sonuçlarını aktararak onların performansının yükselmesine katkıda bulunmak,
- Daha önce uygulanan eğitim programı sonuçlarını değerlendirerek eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Yöneticilere, terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olarak yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların performanslarına göre kadro sürecindeki eksiklikleri ve yetersizlikleri belirlemek
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer insan kaynakları bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer insan kaynaklarında hataların önüne geçmek,
- Tüm personele, sorumluluk yükleme, inisiyatif kullanma ve daha iyi çalışmalarını için motive etmek ve isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticiler ve astları arasında etkili iletişim sağlamak,
- Örgütün genel olarak performansını ortaya koymak.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında pazar yapısının değişmesi yer alır. Globalleşme, artan rekabet, hizmetlerde çeşitlenme, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim maliyetlerinin artması, yenilik ve ürünleri ve hizmetleri pazara sunma hızının artırılması gibi alanlarda başarılı olmak için yüksek performans gerekmektedir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirmenin önem kazanmasının bir diğer nedeni de doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal çevre koşullarındaki değişimlerdir. İşletmeler de bu değişimlere ayak uyduracak uzmanlaşma, yatay ve dikey bütünleşme, Franchising, kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, yüksek performanslı iş sistemleri vb. gibi yeni stratejiler izlemeye başlamıştır. Bu uygulamalar sonucunda doğal olarak işletmelerin toplam performanslarında artış olmuştur. Diğer

değişikliklerin yanı sıra bölüm yöneticilerinin rolünde de değişimler olmuş, çok sayıda yöneticinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorumlulukları artmıştır. Performans değerlendirmenin önemini arttıran en önemli bir diğer neden ise otel işletmelerinin en değerli kaynağı olan insanın mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilme ihtiyacıdır (Pınarbaşı, 2007: 7).

Performans değerlendirme faaliyetlerinin otel işletmelerinde uygulanmasının temel amaçları; işgörenin katılımını sağlamak, etkili gruplar geliştirmek, etkili idari kararlar vermek, işgörenin performansını arttırmak ve sürekli gelişimini sağlamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri var olan insan kaynaklarından en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve rekabet avantajı kazanabileceklerdir (Pınarbaşı, 2007: 9).

Konaklama işletmelerinde yönetim kadrosu, pek çok nedenden dolayı işgörenlerin performanslarını değerlendirmek zorundadır. Her şeyden önce işgörenlerin zayıf performans düzeyleri gerek elde edilen finansal rakamlar ve gerekse hizmet sunulan müşterilerle ilgili yönetimin kapsayacak şekilde bir departmanın veya tüm işletmenin performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. İkinci olarak ekibin moralini de olumsuz yönden etkiler. Bütün bunların yanı sıra, yöneticilerin, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi, reorganizasyon, reorganize edilen kadronun seçimi, istihdam edilmesi, yönlendirilmesi gibi konularda büyük zaman harcadıklarını biliyoruz. Zayıf performansın sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirmede sorunları olduğu anlamına gelir (Seymen, 1995: 20).

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans değerlendirme sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Akçakanat, 2009: 15).

Performans değerlemenin kullanıldığı başlıca insan kaynakları uygulamalarını şu şekilde sıralamak m¼mk¼nd¼r (İnce, 2002: 59):

1. İřęören değerlemesi
2. Çalışanların koordinasyonunun sağlanması
3. Ücret ve prim alışmaları
4. Kariyer planlaması
5. İnsan kaynakları planlaması
6. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
7. Bilgi yetersizliğinin belirlenmesinde
8. alışana iş yapma konusunda geri besleme sağlanmasında
9. İstihdam s¼relerindeki aksamaların belirlenmesinde.

2.1.2.4.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme

İşletmeler kendi amaçları olan karlılığı en üst d¼zeye çıkarmak için durmadan çalışırlar. Ancak bunun için uğraşırken bu işletmeyi en üst karlılık seviyesine çıkaracak olan iřęörenleri de sosyal ve maddi olanaklar konusunda tatmin etmek gerekmektedir. ¼nk¼ işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlayacak olan iřęörenlerdir (Turan, 2008: 24).

Bir iřęörenin aldığı ücret miktarı birkaç nedenle onun için önemlidir. Bu nedenlerden birincisi, ücret gelirinin iřęörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik g¼venlięin anlamı olduğu kadar, refah, konfor ve maddi yararların d¼zeyini saptamaya yardımcı olması konusundadır. Bunun yanı sıra ikinci bir neden, ücretin iřęörenler için tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça duyarlı olmalarıdır (Deniz, 2006: 20).

G¼n¼m¼zde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte g¼sterdięi performans baz alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir. Performansa dayalı ücret yanlısı savlar şunlardır (Altaylı, 2006: 25);

- Performansa dayalı ödüllendirmenin performansa bağımlı olduğu şeklinde net bir mesaj, kuruluştta performansa yönelik bir kültürün geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştiremiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletir.
- Çalışanları motive eder ve başarıya endeksler.

Performansa göre ücret iyi performansın teşviki ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir (Kestane, 2003: 127).

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek başarıyı ve yüksek performansı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Ergün, 2008: 23).

Performansa dayalı ücret yönetiminin uygulanabilmesi için performansın nitel ve nicel yönden ölçülebilir olması gerekir. Performansa dayalı ücret yönetimi işgörenlerin yetkinlik düzeyini yükseltmeyi amaçlamalıdır. Bu nedenle her işgören için performans ölçümüne dayalı bir gelişme planı hazırlanmalıdır (Tarcan, 2001: 78-79).

Otel işletmelerinde işgören ücretlemesi hizmet sunum özelliği nedeniyle, diğer işletmelerden farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların başında, müşteri ile doğrudan doğruya iletişimde bulunan ve geri planda çalışan işgörenlere yapılan ödemeler gelmektedir. Diğer yandan, nitelikli ve niteliksiz işgörenin birlikte çalıştırılması, vardiyalı ve yarı zamanlı çalışma koşulları, mevsimsel çalışma koşulları gibi yapısal farklılıklar da ücretlemeyi etkilemektedir. Temel ücretler belirlenirken bahşışler, primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret eklentileri ile çalışma saatleri, fazla

Çalışma cretleri, ulaşım ve konaklama masraflarının da dikkate alınması gerekmektedir (Demir vd., 2005: 149).

Otel işletmelerinde performansa dayalı ücret uygulamalarında, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Buna göre ücret artışları, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre tespit edilmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın arttırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada, geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir (Pınarbaşı, 2007: 32)

2.2. VERİMLİLİK

Bu bölümde verimlilik iki ana başlık altında incelenmiştir. İlk olarak genel olarak verimlilik kavramından, öneminden, etkileyen faktörlerden, artırma tekniklerinde, ücret, insan kaynakları, motivasyon vb. unsurlarla olan ilişkisinden bahsedilmiştir. İkinci olarak da konaklama işletmelerinde verimliliğin öneminde, artırma teknikleri, etkileyen unsurlar, ücret, insan kaynakları, motivasyon gibi unsurlarla olan ilişkisi hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.1. Genel Olarak Verimlilik

Verimlilik kavramı sanayi üretiminden, bankacılığa, tarımdan hukuk sistemine, belediye çalışmalarından eğitime çok geniş bir yelpaze içinde hemen hemen her alanda kullanılmaktadır. Verimliliğe, talep edilen bir üründe oluşan katma değeri üretebilme becerisi de denilmektedir (Okka, 2008: 68).

Verimlilik, toplumdaki bir kesimin refah düzeyini iyileştirmenin bir başka kesimin refah düzeyinde gerileme yaratmaksızın mümkün olmadığı durumu ifade eder. Daha yalın bir ifadeyle verimlilik, istenilen bir çıktıyı en az maliyetle üretmek veya mevcut kaynaklar ile en fazla çıktıyı üretmektir (Özgen ve Tatar, 2007: 112)

Verimlilik bir üretim veya hizmet sistemi çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki olduğu şeklindedir. Yani verimlilik, kaynakların işgücü, sermaye, rant, malzeme, enerji, bilgi mal ve hizmetlerin üretiminde etkin kullanımı olarak tanımlanabilir (Altaylı, 2006: 10).

Mal ve hizmetlerin elde edilmesi için sağlanan girdilerin, hammadde, insan emeği, sermaye, malzeme, makine ve teçhizat, teknoloji ve enerji gibi kaynaklar olduğu göz önüne alındığında verimliliğin en geniş manadaki tanımı; doğada sınırlı olarak mevcut olan ve insan gereksinimlerinin tatmini için mal veya hizmet yaratılmasında kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001: 68-69).

Verimlilik Nedir ?

- Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.
- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.
- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.
- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.

Verimlilik Ne Değildir ?

- Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.
- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez (Özdemir ve Muradova, 2008: 149).

Genel anlamda verimlilik, kuruluşun aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür (Ekinci, 2008: 177):

Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi.

Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

Etkinlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı. Etkinlik, çıktıların amaca uygun olarak elde edilme derecesini göstermektedir. Örneğin; müşterilere daha iyi hizmet verilmesi, daha iyi yönetim raporları, daha etkili teslimat, vb. etkililiği artırmaktadır.

Etkililik (Etkenlik): Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen.

2.2.1.1. Verimliliği Önemi

Ulusal refah düzeyinde verimliliğin ekonomideki önemi artık tüm dünyada kabul edilmiştir. Verimlilik artışından yarar sağlayamayan hiçbir insan kitlesi ve aktivitesi yoktur. GSMH artışlarını çoğu emek ve sermaye artışından değil işgücü etkinliğinin ve kalitesinin geliştirilmesi sonucu oluşmaktadır. Başka bir deyişle, milli gelir veya GSMH verimlilik arttığında, girdi faktörlerinin arttırılmasından daha fazla artış göstermektedir. Bu nedenle verimliliğin arttırılması, yaşam standardını artışı oluşturmaktadır. Ancak bu durum, sadece verimlilik artışından doğan kazançların adil olarak paylaşıldığı koşullarda geçerli olabilir. Bu gün, verimliliğin reel ekonomik büyüme, sosyal gelişme ve yüksek hayat standardı için, dünya çapında en önemli kaynak olduğunu söyleyebiliriz (Altaylı, 2006: 14).

Yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsü, yalnızca verimlilik artışıyla kırılabilir. Artan ulusal verimlilik, yalnız kaynakların optimum kullanımına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politikasında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Sosyal amaçlar ve hükümet politikaları milli gelirin dağılımı ve kullanımını büyük ölçüde belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, sosyal, kültürel, eğitsel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler. Verimlilik ayrıca işletme yöneticilerine hem teknik hem de mali konularda yeterli bilgi vererek, işletmeyi günü gününe izleyebilme ve planlamada olabilecek sapmaları anında düzeltebilme olanağı verir (Yılmaz E.F., 2006: 140).

Küreselleşen dünyamızdaki rekabet içinde olan büyük güçlerin ve şirketlerin, güçlü bir ekonomik yapıya sahip olmalarının perde arkasında işgücü verimliliği yatmaktadır. İşgücü verimliliğinden mahrum olan ülkelerin uluslararası rekabete girmesi imkânsızdır. Çalışanlarda yukarı doğru sosyal hareketliliğin görüldüğü çağımızda, işgücü verimliliğinin gerek sayı, gerekse nitelik olarak gelişmişliği, sosyal gelişmenin de bir göstergesi haline gelmiştir. Özellikle, gelişmiş ülkelerde ortalama teknik bilgi seviyesinin artışı ile birlikte işgücü verimliliğinin de artış kaydetmesine şahit olmaktayız (Akgül, 2008: 63).

Verimlilik, aynı zamanda, bir ülkenin mallarının uluslar arası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek

verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden, ülke endüstrilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp endüstrilerce karşılanması durumunda ise karları düşecektir. Bu, ya üretimin ya da reel ücretlerin düşülerek, üretim maliyetlerinin sabit tutulması demektir (Yılmaz E.F., 2006: 140).

Örgütlerin, küresel rekabet koşullarının gereklerini yerine getirmek için sürekli gelişme stratejileri izleyerek tüm örgütsel fonksiyonlarında kalite sistemleri kullanmaya başlaması, işgücünün de yetenekli ve yaratıcı olmasını gerektirmektedir (Öğüt vd., 2004: 288). Artan personel maliyetleri işletmeleri insan gücünden en iyi biçimde yararlanarak onların verimlilikleri artırmaya zorlamaktadır. Özellikle uluslar arası düzeydeki yarışmacı ortam, işletmeleri daha çok üretken ve verimli olmaya itmektedir (Aldemir vd., 2004: 42).

Verimlilik artışı, iş sonuçları üzerinde önemli etkiye sahip olabilmektedir. Ticari işler için bu durum, daha fazla kar anlamına gelir. Verimliliğin az sayılabilecek bir düzeyde artması bile yeni kaynak arayışında olan işletmeler için bir fırsat olabilir. Karın ikiye katlanması gibi bir amaç kısa sürede başarılacak gibi değildir ama beş yıllık bir zaman birimi içinde bu elde edilebilir. Bu tür bir kazanç geliştirme, işletmeyi büyüyen işletmeler kategorisine sokacak ve hissedarlık için bir güç unsuru olacaktır (Hançer, 2004: 16).

2.2.1.2. Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimliliği toplumsal düzeyde etkileyen en önemli faktörler, kültürel yapı ve eğitim düzeyine ilişkin olanlardır. Genel ekonomi düzeyinde verimliliği etkileyen faktörler ise; sahip olunan üretim faktörlerinin özelliklerine, hükümet program ve uygulamalarına, dünya ekonomisi ile olan ilişkilere bağlıdır. Firma düzeyinde verimliliği etkileyen faktörler ise üretim kaynaklarının kullanımıyla ve yönetim politikalarıyla ilgilidir (Oğuz, 2007: 17).

Üretim süreci, karmaşık, uyarlamacı ve süre giden bir sosyal sistemdir. Emek sermaye ve sosyo-örgütsel çevre arası ilişkiler dengelendiği ve bir bütünlük kazandığı zaman önemlidir. Verimlilik, sosyo-üretim sisteminin temel faktörlerini belirleme ve kullanmada göstereceğimiz başarıya bağlıdır. Verimliliği etkileyen faktörler iki temel gruba ayrılır:

- Dış (denetlenemeyen) faktörler,
- İç (denetlenebilen) faktörler.

Ürünler, teknoloji, teçhizat, hammadde, emek gücü, örgütsel sistemler ve prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metotları verimliliği etkileyen iç faktörlerden sayılabilir (Yılmaz E.F., 2006: 144).

İşletme verimliliğini etkileyen iç faktörler kendi içerisinde ikiye ayrılır: Katı faktörler (kolay değiştirilemeyen), esnek faktörler (kolay değiştirilebilen). Katı faktörler ürünleri, teknolojiyi, teçhizatı, malzeme ve enerjiyi kapsar. Emek gücü, örgütsel sistemler ve prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metotları ise esnek faktörler olarak sayılabilir (Akgül, 2008: 49).

Prokopenko' a göre; verimlilik artışına katkı yapan niceliksel ve niteliksel etkenler şunlardır: Toprak, teknolojik yenilenme, yeni tesislere ve donanımlara yapılan yatırımlar, işgücünün kalitesi, sistemlerin iyileştirilmesi, ölçek ve kapsam ekonomisi ilkelerinin uygulanması, hükümet politikaları ve düzenlemeleri ve yönetimin bu etkenlerin optimal karışımını oluşturma yeteneği. Teknolojik yenilenmeler, daha verimli süreçler yoluyla piyasaya yeni ürünler/ hizmetler sokarak katma değeri artırdı. Yeni tesislere ve donanımlara yatırım yapılması, emeğin ikame edilmesini daha etkili kıldı. İşgücünün becerileri, bilgileri, tutumu ve motivasyonu, yukarıdaki etkenlerle birleştiğinde, üretimin düzeyini ve kalitesini belirledi (Prokopenko, 2004: 10-11) .

2.2.1.3. Verimliliği Artırma Teknikleri

Daha yüksek verimlilik demek, aynı miktarda kaynak ile daha fazla üretmek veya aynı girdi ile hacim ve kalite açısından daha gelişmiş çıktı sağlamaktır. Bu durum genellikle aşağıdaki şekilde gösterilir.

$$\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \text{Verimlilik}$$

Verimlilik aynı zamanda sonuçlar ile bu sonuçlara varmak için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman evrensel bir ölçü olduğundan ve insan kontrolünün dışında olduğundan, genellikle iyi bir belirleyicidir. İstenen sonuca ulaşmak için ne kadar az zaman harcandıysa, sistem o kadar verimlidir (Altaylı, 2006: 10).

Verimliliğin artırılması için çözümler araştırılırken, işletme içinde bulunduğu çevreyle birlikte, bir bütün olarak ele alınmalıdır. Buradaki çevresel (dışsal) faktörler, işletmenin kontrolü dışında olan, ancak kurumsal verimliliği önemli derecede etkileyen faktörler olarak tanımlanabilir. Bu faktörler siyasal, toplumsal ve makro ekonomik değişkenlerle, hükümet politikalarıyla, ulusal ve uluslararası mekanizmalarla ilişkili olan faktörlerdir. Verimliliği etkileyen içsel faktörler ise, organizasyonun yapısı, üretim, çalışma ortamı ve çalışma yöntemleri, işgücü, makine ve ekipmanların teknolojiye ve üretime uygunluğu, kapasite kullanımı, hammaddenin niteliği ve kullanımı, yönetim... vb. faktörler olarak sıralanabilir (Okka, 2008: 78).

Personelin verimliliğini arttırabilecek faktörler çok çeşitlidir. İşletme yöneticileri ile yapılan ön görüşmelere ve literatür tarama verilerine dayanılarak araştırma kapsamında incelenen faktörler (Altaylı, 2006: 18-19);

1. Ücret
2. İş yerindeki yükselme imkânı
3. İşten çıkarılma tehlikesi
4. Yapılan işi sevme
5. Takdir edilme
6. Tatil ve izin durumu

7. İş arkadaşları ve iş grubu
8. İş yerinde sevilen bir işe verilme
9. Sağlık imkânı
10. Bağlı bulunulan yönetici
11. Eğitim durumu
12. Çalışanlara tanılan inisiyatif ve yetki
13. Fazla çalışma
14. Fiziksel şartlar
15. Adalet
16. Ek yardım (Ücret dışı gıda, giyecek vb...)
17. Araç gereç durumunun yeterliliği
18. Önem verilme olmak üzere 18 tanedir.

Verimlilik artışı, aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu nedenle, verimlilik artışı için değişimi yönetmek gerekir; bu ise değişimin güdülenmesi, yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi demektir, insan ve insan gücü yapısı, tutum ve değerler, beceri ve eğitim, teknoloji ve teçhizat, ürünler ve pazarlar dâhil tüm temel örgütsel öğelerdeki değişim hızı ve ölçeğin planlanması ve koordine edilmesi önemlidir. Bu değişimler verimlilik artışında olduğu kadar, teknolojik değişime de yardımcı olacak olumlu bir tutumun ve örgüt kültürünün gelişmesini sağlar.

Verimlilik sadece bir üretim artışı demek değildir. Üretim artışı ile beraber, üretimde kullanılan girdilerin de incelenmesi gerekmektedir. Verimlilik genelde iki şekilde artabilir (Yılmaz E.F., 2006: 152):

- ✓ Aynı üretim miktarında daha az üretim faktörü harcayarak,
- ✓ Ya da aynı miktar üretim faktörü daha etkin kullanılarak.

Personelin nasıl ve ne kadar iyi yönetildiği de verimliliği etkiler. Personelin stratejik ve örgütsel planlara katkısı ve düşüncelerinin alınması, üst yönetim açısından büyük önem taşır. Personel, işletme içinde bilgiye ulaşma, yöntem geliştirme ve yönetimin verimliliği artırma çabalarını destekleme konusunda en önemli kaynaktır. Bu yüzden, etkin bir iş yönetimi için, çalışan personelden yararlanma diğer bir verimlilik artıma yönetimidir (Hançer, 2004: 27).

Verimliliği arttıran çareler genellikle altı ana grupta toplanabilir (Okka, 2008: 81):

- Araştırma ve geliştirme ile imalat proseslerinin geliştirilmesi ve uygulanması (yeni teknoloji uygulaması),
- Yeni makine, teçhizat vb. ile üretim yollarının geliştirilmesi,
- Mamul basitleştirme ve mamul geliştirme, (çeşit azaltılması, değer analizi vb. tekniklerin uygulanması),
- Çalışma metotlarının geliştirilmesi,
- Her kademede insan gücünden yararlanma oranının yükseltilmesi,
- Organizasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarının geliştirilmesidir.

Verimlilik artırma teknikleri ile ilgili çalışmalar yapan değişik disiplinlerdeki (endüstri, sistem, bilgisayar ve makine gibi mühendislikler, işletme ve ekonomi, psikoloji ve davranış bilimleri vb.) araştırmacı yazarlar, verimliliği artırma ya da geliştirme konusunda farklı teknikler önermektedirler. Ancak bunları ortak özelliklerine göre sınıflandırmak mümkündür.

Bir kurum, iyi organize edildiği ölçüde verimli olabilir. Eğer bir kurum gereksiz bir biçimde karmaşık bir yapıya sahipse o zaman personel ve araç gereç ne kadar iyi çalıştırılırsa çalıştırılsın kurumun verimliliği düşük olacaktır. Öte yandan, iyi bir şekilde düzenlenmiş iş akışı ise verimlilik için ön şarttır. Bir kurum, en iyi iş akışını ve kaynak kullanımını sağladığı ölçüde verimli olacaktır. Yönetim yaklaşımı açısından çalışma şartlarının geliştirilmesi, işin yoruculuk ve sıkıcılığının ortadan kaldırılması, çalışanın işten daha çok tatminin sağlanması gibi amaçları gerçekleştirmeye dönüktür. Bunlar sağlandığı zaman işgücünün verimliliği de bunlara paralel olarak artacaktır (Ekinci, 2008: 177).

Prokopenko verimlilik artırma tekniklerini “Endüstri Mühendisliği Teknikleri” ve “Davranışsal Teknikler” olmak üzere iki başlık altında incelemiştir (Oğuz, 2007: 19-20);

1. Endüstri Mühendisliği Teknikleri:

- İş Etüdü
- İş Basitleştirme
- Pareto Analizi
- Tam Zamanında Üretim Yöntemleri
- Değer Analizi
- Maliyet-Fayda Analizi
- Sıfır Bazlı Bütçe
- Maliyet-Verimlilik Tahsisi

2. Davranışsal Teknikler

- Örgüt Geliştirme
- Beyin Fırtınası
- Güç Alanı Analizi
- Nominal Gruplama Tekniği.

2.2.1.4. Verimlilik - Ücret İlişkisi

İktisadi anlamda ücret, emeğin üretime kattığı değer karşılığında ödenen bedeldir. Bu nedenle ücretin somut varlık kazanmasının iki boyutu vardır. Birinci boyutu, üretimde harcanan emek, ikincisi ise üretim süreci sonucunda emek sürecinin yarattığı değer; yani bir yanda emek girdisi, diğer yanda emeğin yarattığı çıktıdır. Bu bağlamda fiziki ya da parasal değerleri itibariyle çıktının girdiye oranlaması verimlilik düzeyini verir (Akyıldız ve Karabıçak, 2002: 63).

İşgörenler açısından ücret, en kısa ve yalın anlatımıyla; bireyin organizasyonda çalışmasına istinaden aldığı karşılıktır. Bu açıdan bakıldığında, işgören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücreti daha geniş anlamıyla “ kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığı olarak aldığı para” şeklinde tamamlamak mümkündür (Kaymaz, 2010: 1).

Ücret, işgören tatminini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır; ancak ücretin işgörenin tatminini arttırması için onun ihtiyaç duyduğu değer veya faydayı içermesi gerekmektedir. Yine de örgütlerde tatminsizliği gidermenin tek yolunun ücretlerde değişiklik yapmak olduğu düşünülmemelidir. Zira ücret, işgören tatminini etkileyen unsurlardan yalnızca biridir ve işgören tatminini etkileyen başka unsurlar da bulunmaktadır (Ergüney, 2006: 84-85).

Üretimde verimlilik artışının sağlanması hem firma düzeyinde hem de ulusal ekonomi düzeyinde üretim artışını birlikte getirecektir. Söz konusu bu artış firmaların iç ve dış piyasalarda rekabet olanağını artırırken, ekonomide makul bir büyüme oranına ulaşılması, kalkınmanın sağlanması ve refah düzeyinin artmasına yol açacaktır. Üretimde verimlilik artışını sağlayacak en önemli faktör istihdam edilen işgücüdür. Emek yani işgören faktörü hem ekonomi hem de sosyal açıdan çok önemli bir faktördür. Toplum işgören faktörünü iyi eğitir ve firmalar da etkin yani üretken kullanabilirlerse hem kişilerin hem de toplumun refah seviyesi kısa zamanda artar, sosyal barış sağlanır. Sonuçta zengin, sağlıklı, dengeli bir toplum yapısı ortaya çıkar. Bu sebeple bütün ekonomilerde ve sosyal organizasyonlarda kişi verimlilik, kişi-performans, performans-ücret kavramları üzerinde hassasiyetle durulmakta ve bu kavram birleşmelerinde optimizasyonun yakalanmasına çalışılmaktadır.

Verimlilik-ücret ilişkisiyle ilgili ulusal literatüre bakıldığında bunun genellikle çeşitli kamu kurumları ile işçi ve işveren örgütlerinin yayınladığı raporlardan oluştuğu görülmektedir. Uluslararası literatürün aksine Türkiye’de akademi kaynaklı çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Verimlilik ve ücretler arasındaki ilişki uluslararası literatürde daha yakından ve derinlemesine incelenmiştir. Marquetti (2004) ABD için 1869-1999 yılları arasındaki verimlilik ve reel ücret ilişkisini koentegrasyon analizi kullanarak araştırmış ve iki değişken arasında uzun dönem bir ilişki olduğunu bulmuştur. Dwyer (1995) ABD tekstil endüstrisinde verimlilik ücret ilişkisini araştırmış ve endüstri içerisinde verimliliği yüksek işyerlerinin bunu ücretlere yansıttığını bulmuştur. Baldwin (1996) de Kanada imalat sektöründe benzer bir sonuca ulaşmıştır. De Jong ve Soete’nin (1997) analizine göre 1937 yılından itibaren Belçika’da imalat sektöründe verimlilik artışı yavaş fakat istikrarlı bir trend gösterirken, gerçek ücretlerdeki değişim istikrarsız bir

yapıda seyretmiştir. Fedderke ve Mariotti (2002) Güney Afrika'da 48 alt sektörü kapsayan çalışmalarında işgücü verimliliğinde artış görülen sektörlerin bunu gerçek ücretlere büyük ölçüde yansıtıklarını bulmuşlardır (Güneş, 2007: 276).

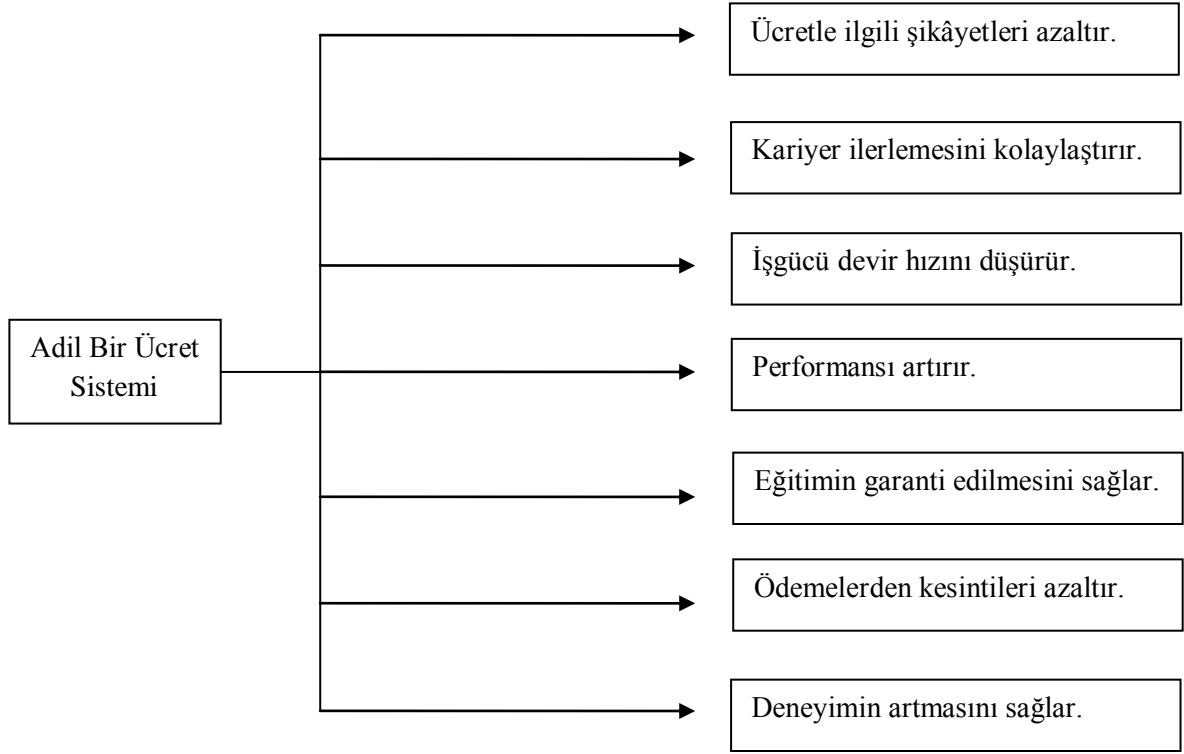
İşgören gösterdiği çaba sonucunda elde ettiği ücreti başkalarının gösterdiği çaba ve elde ettiği ücret ile karşılaştırdığında bu karşılaştırmayı eşit algılsa tatmin oluşacaktır; ancak adaletsiz algılsa bu durumda tatminsizlik oluşacaktır. Buna göre ücretlerinin gayretlerine ve deneyimlerine göre adaletsiz olduğunu düşünen işgörenler arasında tatminsizliğin en temel nedeni ücretler olacaktır. Görüldüğü gibi burada tatmini etkileyen husus ücretin düzeyinden ziyade ücretin adil olarak algılanıp algılanmadığı olmaktadır. Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir güdüleyici görevi üstlenmesi, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da tatminsizliğe neden olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işgörenin elde ettiği ücret, iş tatmininde çok boyutlu bir özellik taşımaktadır ve işgören tatmin ya da tatminsizliğinin temel faktörlerinden biri olarak görülmektedir (Ergüney, 2006: 86).

İşverenler açısından önemli bir maliyet unsuru açısından görülmesine rağmen, tasarım aşamasından satış sonrası hizmetlere kadar uzanan üretim sürecinde, bireylerin motivasyonunda, gerekli becerilerin edinilmesinde ve organizasyona değer katan faaliyetlerin yaratılması ve uygulanmasında ücretin performans artırıcı etkisini göz ardı etmek mümkün değildir. Çıktının (ürün, hizmet) kalitesi, üretim süreçlerinin etkinliğini uygulamakta olan ücret politikaları ve belirlenen ücret seviyesi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, işverenin ve dolayısıyla işletmenin karlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, öncelikle insan unsurunun tatmininin ve dolayısıyla bu tatmine önemli ölçüde etki eden ücret konusunun taşıdığı önemin işveren tarafından analizinin yapılması gerekmektedir (Kaymaz, 2010: 3).

Çalışanların verimliliklerine göre ücret almaları işgücünün ücretlendirilmesi açısından son derece adil bir yaklaşımdır. Ücret-verimlilik ilişkisi adil ücret, hakkaniyetli ücret ve etkin ücret anlamlarına gelir. İşgörenin verimliliği ise çalışmasında gösterdiği performansa bağlıdır (Okka, 2008: 106).

Ücret uzmanlarının çoğu personelin performanslarını artıracak her şeyle ilişkilendiren adil bir ücret yapısını savunurlar. Şekil 4’de ise adil ücret yapısının potansiyel etkiye sahip olduğu unsurlar görülmektedir;

Şekil 4: Adil Ücret Yapısının Bazı Sonuçları



Kaynak: (Benligiray, 2003: 16-17).

2.2.1.5. Verimlilik - Motivasyon İlişkisi

Gerek işgörenlerin, gerekse de yönetici ve işletme sahiplerinin karşılıklı olarak birtakım beklentileri bulunmaktadır. Yöneticilere düşen önemli görevlerden birisi de, bu beklentiler arasında iyi bir denge kurmaktır. Bu dengeyi kurarken, örgütün amaçlarını olduğu kadar işgörenlerin amaçlarını da tanımak gerekir. Bu amaçla da, öncelikli olarak işgörenleri işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin, daha sonra ise ne tür araçlarla daha etkin ve verimli olabileceklerinin incelenmesi gerekir (Tarakçıoğlu vd. , 2010: 4).

Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Öğüt vd., 2004: 285-286):

- Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Verimliliği artırmada en önemli öge motivasyondur. “Motivasyon” çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünler olarak tarif edilebilir (Garih, 2006: 65).

Motivasyon iş açısından ele alındığında, bireylerin işe başlamasını, işi sürdürmesini ve iş ile bütünleşmesini teşvik eden faktörleri yansıtmaktadır. Çalışanların memnuniyeti sağlanmadığı ve çalışanlar amaçları başarmak ve görevleri tamamlamak üzere motive edilmediği sürece hiçbir örgüt gelişemez ve başarıya ulaşamaz. Örgütler çalışanların motivasyonel ihtiyaçlarını anlamalı ve çalışanlarını en değerli varlıkları kabul ederek onların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için ne ile motive olacaklarını bilmelidir (Özyer ve Kanbur, 2012: 216).

Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır. Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar. İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler (Öğüt vd., 2004: 286).

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır. Ancak, araştırmalar her ne kadar

motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir. Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmek zorunludur (Keskin, 2008: 43).

İşgörenlerden beklenen verimliliği sağlamak için optimal motivasyon yöntemlerinin uygulanması gereklidir. Motivasyon (güdüleme), yönetim literatüründe interdisipliner ve karmaşık konular arasında sayılmaktadır. Günümüzde insan kaynağının artan ölçüde önem kazanması sonucunda yöneticilerin insan davranışlarının nedenlerini algılama ve optimal motivasyon yöntemlerine karar verme konuları üzerinde yoğunlaştıklarını gözlemliyoruz. Motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür.

Motivasyon sürecinde en önemli husus çalışan davranışlarının ve bu davranışların sebeplerinin anlaşılmasıdır. Her davranışın gerisinde bir ihtiyaç, önünde ise hedefler vardır. Hedeflere varmak için, kişi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekmektedir. Kişi, kendi iç dünyasına uyan ve şahsına ait nitelikte belirlediği hedeflerine vardığı ölçüde mutlu olabilir (Ünsar, 2011: 3).

Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan başlıca teoriler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki-Etmen Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Skinner'ın Pekiştirme Teorisi' dir. Motivasyon teorileri, içerik ve süreç teorileri olarak iki temel gruba ayrılmakla beraber, modern teori de bir başka grup olarak bilinmektedir. Çağdaş teorilerde bireyi motive eden faktörler, duruma ve işletmenin çevresel yapısına göre farklılık göstermektedir (Alkış ve Öztürk, 2009: 215).

Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri önem derecesine göre olmamak üzere aşağıdaki gibi sıralanabilir (Serinkan vd., 2008: 223);

- Övgü, takdir
- Onaylama
- Öneride bulunmak, fikir vermek
- Performansı ile ilgili geri bildirim almak
- Parasal ödüller
- Ücret artışları
- Kişisel gelişimi için destek
- Kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman
- Terfi(yükselme).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86-87).

Örgütlerde motivasyonu sağlamak için yürütülen tüm çabaların ardındaki temel amaç çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Birey-örgüt etkileşimi çerçevesinde motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki daha çok motivasyonun birey amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasındaki rolünü vurgulamaktadır (Özdemir ve Muradova, 2008: 146-147).

İnsanlar, çalışmaları takdir edilip değer verdikleri bir şekilde ödüllendirildiği zaman daha fazla motive olur ve hem verimlilikleri hem de işten aldıkları tatmin artar. Illinois'deki Laventhol & Horward şirketinin kurumsal danışmanlık bölümü direktörü

ve şirket ortaklarından Edward E. Kazemek, şirketlerin bu amaca ulaşmalarına yardımcı olacağına inandığı bazı ipuçları veriyor (Nelson, 1999: 109-110);

- Başarı sürekli olarak ödüllendirilmelidir. Elemanınıza hiç ödül vermezseniz veya ödüllerin sürekliliği olmazsa, performansları düşebilir. Çünkü başarılarının sonucunda ne olacağını veya ne alacağına dair bir bilgi yoktur.
- Başarısızlıkları ödüllendirmemeye dikkat etmelisiniz. Şirket geneline uygulanan yaşam standardı ayarlamaları ve kıdeme göre yapılan maaş zamları genelde başarı ile hiçbir ilgisi olmayan maddi ödüllerdir.
- Kişinin ödüllendirmeye değer bir iş yapmaya çalışması, onun başarılı olmasına yol açacaktır.
- Yöneticiler, elemanlarının ihtiyaç ve isteklerini öğrenebilmek için zaman ayırmalıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 171).

2.2.1.6. Verimlilik- Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları araştırmalarda, örgüt ile çalışan arasında iki tür bağ ya da ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Birincisi, örgütsel üyelik statüsüdür. Bireyin, üyelik statüsü bakımından örgütsel bağlılığı, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması ile belirginleşir. Böyle bir bağlılık, sadece biçimsel bağlılığı göstermektedir. Eğer birey, örgütü terk etmiyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki kategorisi ise, örgütsel üyeliğin niteliğidir. Bununla ifade edilmek istenen bağlılık, sadakat, güven, işbirliğini ön plana çıkartmaktadır. Burada vurgulanması gereken nokta, bireyin devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının, üyelik

statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir (Haznedar, 2006: 58).

Tablo 3: Bağlılık Türleri

DIŞ BAĞLILIK	İÇ BAĞLILIK
Görevleri başkaları tanımlar.	Görevleri çalışanlar kendileri tanımlar.
Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışları başkaları tanımlar.	Görevleri yerine getirmek için gerekli davranışları çalışanlar kendileri tanımlar.
Performans hedeflerini yönetim tanımlar.	Çalışan için öngörülecek performans hedeflerini yönetim ile çalışanlar birlikte tanımlar.
Hedeflerin önemini başkaları tanımlar.	Hedefin önemini çalışanlar kendileri tanımlar.

Kaynak: (Aktaş, 2008: 61).

Tablo 3’de gösterildiği gibi insanlar içten ve dıştan olmak üzere iki farklı biçimde bağlanmaktadır ve her iki tür bağlılık da örgüt için önem taşımaktadır. Ama katılım ve güçlendirme için gerekli olan ve onu pekiştiren iç bağlılıktır. Yönetim, çalışanların daha fazla katılmaları ve sorumluluk almalarını arzu ediyorsa, iç bağlılığın gelişmesini özendirilmelidir. İç bağlılık, insanların belirli bir hedef ve projeye kendilerine özgü nedenlerle veya motivasyonlarıyla yani içten bağlanmasını ifade eder. Dış bağlılık ise çalışanların kendileri ve yönetim ile ilgili kontrolü ve söz hakkının olmadığı durumlarda insanların hissettiği bağlılık türüdür. Dışsallığın nedeni çalışanlara düşenin kendilerinden bekleneni yapmak olmasıdır. Bu da sorumluluk duygusunu köreltmekte ve güçlendirme olanaklarını azaltmaktadır (Aktaş, 2008: 61).

Örgütleri bir sistem olarak düşünmek, karşılıklı etkileşim ve birbirine bağlılık kavramlarına odaklanmamıza neden olur. Örgüt geliştirme danışmanları örgütün görüntüsünü, gücünü, öğrenme becerisini ve problem çözme işlevini geliştirmek için katkıda bulunurlar. Onların sistemsel düşünmeyi zenginleştirmeleri önemlidir. Örgütün tasarımı karmaşıktır. Örgütün vizyonu, hedefleriyle ve değerleriyle ilgili alt yapı sistemlerini geliştirmeme, örgütlere gelecekte zorluk çıkaracaktır. Bağlılık, tecrübe ve değerlendirme başarılı sistemleri geliştirebilme açısından kritik öneme sahiptir (Biber, 2006: 87).

Çalışanlara örgütün onların mutluluğunu/esenliğini istediğini gösteren çalışanlarla örgütsel bağlılık paha biçilmezdir. Lee ve Miller'e (1999) göre; örgütsel bağlılık çalışanları, özel bilgi ve deneyim bakımından, en yüksek çabayı göstermeleri yönünde motive eder (Genç, 2009: 115).

İşgörenler, başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletme amaçlarına önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, eğer yöneticileri tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler ise örgüte bağlılık dereceleri artacaktır. Böylece işgörenler maddi teşviklerin sağlayamadığı tinsel doyumlarını sağlayacaklar, psiko-sosyal ihtiyaçlarını giderecekler ve sonraki görevlerinde daha iyi çalışacaklardır. Kimi zaman sadece basit bir övgü bile buna yeterli olacaktır (Pekel, 2001: 35-36).

2.2.1.7. Verimlilik - İnsan Kaynakları İlişkisi

İnsani verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanıdır. Sosyal ve ekonomik gelişme sırasında, çok az şey verimliliğin artırılmasından daha önemlidir. Tüm örgütler, teknik ve insani olmak üzere iki alt sistem içerdiklerinden, etkili bir işlev yapabilmeleri için bu alt sistemler dengelenmeli ve düzenlenmelidir (Prokopenkol, 1992: 247).

İnsan kaynakları departmanının verimliliğe ne derece katkıda bulunacağı, daha çok bu departmanın nasıl kullanıldığı ve nasıl örgütlendiği sorularıyla açıklanabilir. Bu departmandaki etkinlik, departman yöneticilerinin yapılan işlere aktif olarak katılmaları ile de ilgilidir. Bu sayede insan kaynakları departmanı çalışanları, hem çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ve koordinasyonun geliştirilmesine katkıda bulunacak, hem de bilgi ve deneyimlerini kolaylıkla onlara iletebilecektir. Bu şekilde sorunlar daha kısa zamanda çözülebilecek ve yeni sorunların çıkmasına yönelik tedbirler önceden alınabilecektir (Hançer, 2004: 108).

Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanağı araştırmalardır. Bu araştırmalar bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleri ile ilgilidir. "İnsanlar neden böyle davranıyor?" sorusuna cevap bulmak için insan kaynakları yönetiminin teorisine

ve uygulamasına çok görevler düşmektedir. İşi yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine çalışanları güdüleyecek politika ve çeşitli programlar geliştirmekte yararlı görüş açıları kazandırabilecektir. Bunun sonucunda örgütün veriminin yükselmesi beklenebilir (Yumuşak, 2008: 242).

Yeni ekonominin rekabet koşulları, örgütlerin, gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada işgörenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir (Öğüt vd., 2004: 285).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan işgörenlerin başından sonuna kadar başarılı olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek olarak iki temel amacı olduğu söylenebilir (Kanten, 2008: 12).

İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili kriterleri kullanarak, gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Buna göre insan kaynakları yönetimi; örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar doğrultusunda, etkin yönetimi sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları; verimliliği arttırmak ve iş hayatının niteliğini düzeltmektir (Turan, 2008: 5).

Verimliliği etkileyen çeşitli insan kaynakları konuları arasından, işletme için temel fırsat niteliği taşıyanları tanımlayabilmek ancak insan kaynaklarının daha iyi yönetilmesiyle ve insan kaynakları denetiminin varlığıyla mümkündür (Hançer, 2004: 110).

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar özellikle belirli bazı insan kaynakları

uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Bu uygulamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Erdil, 2004: 105):

- Eleman seçimi uygulamaları,
- Eğitim uygulamaları,
- İş analizleri uygulamaları,
- Karar almaya yetkili çalışma grupları uygulamaları.

Teknolojik gelişmelerdeki hız ve örgütlerin daha kompleks hale gelişleri işletme başarısında işgören geliştirme ve yetiştirme programlarını, özellikle yeni alınan elemanların işe alıştırılma aşamasındaki eğitimlerini çok hayati bir konuma getirmiştir. Bu hayati yetiştirme programları oryantasyon süreci ile başlar. Oryantasyon işgörenin organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini çizer, işgörenin işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır (Yumuşak, 2008: 245).

Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. İşgörenler üzerinde korku ve terör havası estirmenin aracı hiç değildir. Bugün performans değerlendirme örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkinliği arttırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir (Önelge, 2007: 38).

Performans değerlendirmesi sonuçlarının, işgören çalışma verimini arttırarak olumlu ya da olumsuz yönde güdülenmesindeki rolü büyüktür. Performans değerlendirmesi, çeşitli işletmelerde değişik biçimlerde uygulanır. Temel olan işletmenin değerlendirme amaçlarıdır. Değerlendirmede, doğrudan doğruya kişinin yaptığı iş ele alınabileceği gibi kişinin gelişme gücü de alınabilir. Bu amaçlarla, kişilerin çalışma derecesi, iş bilgisi ve çalışma alışkanlıkları ile kişisel özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Değerlendirmenin, bu konuda yetmişmiş, deneyimli, tarafsız ve nesnel olabilen kişilerce yürütülmesi gerekir (Yılmaz E.F., 2006: 189).

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme politikalarının örgütün politikaları ve amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir. Bununla birlikte, örgütün işgörenlerin eğitim ve gelişim konularındaki eksiklikleriyle ilgilenmesi, yüksek verimlilik ve daha iyi bir performans düzeyini sağlayabilecektir (Kanten, 2008: 46).

2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik

Turizm endüstrisinin içinde yer alan ve endüstrinin bel kemiğini oluşturan konaklama işletmelerinin başarıları insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Özellikle zorlu rekabet ortamında konaklama işletmeleri için müşterinin devamlılığının sağlanması, mevcut olanların korunması ve yüksek karlılık rakamlarının yakalanması artan oranlarda hizmet kalitesine bağlı hale gelmektedir (Yılmaz vd., 2010: 90).

Günümüzde hizmet sektörü, ekonominin gelişme süreci içinde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bu gelişme bir rastlantı değildir. Örgütlü yaşamın geliştirilerek sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun kentsel yaşamın kolaylaştırılması ve daha düzenli bir duruma getirilmesi ve nihayet ekonomik yaşamın sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere büyük ölçüde bağımlıdır. Hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamı taşımaktadır. Bununla birlikte, hizmet işletmelerinde çalışanlar, imalat işletmelerindeki işgörenlerden farklı olarak, kolayca denetlemezler, insanları etkileyebilmeleri gerekir, büyük ölçüde kişisel kararlar alırlar ve müşteri ile direkt etkileşim içindedirler. Buna göre, emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmet işletmelerinde, kalitenin ve performansın insana bağımlı olduğu görülmektedir (Ölçer, 2005: 4)

Otel işletmelerinde verimlilik; fiziki anlamda, üretimde kullanılan toplam faktör miktarı girdisi ile toplam üretim miktarı çıktısı arasındaki oran veya üretimde kullanılan tek faktör miktarı girdisi ile üretim miktarı çıktısı arasındaki orandır. Ekonomik anlamda verimlilik ise, üretimde kullanılan toplam faktör maliyeti girdisi ile sağlanan üretim miktarının parasal değeri arasındaki oran ya da üretimde kullanılan tek üretim faktörünün parasal değeri arasındaki orandır (Oral, 2005: 87).

Otel sektörü verimlilik açısından yüksek bir seviyede değildir. Yöneticiler, müşteri memnuniyeti çeşitli süreçlerin tamamlanmış bir sonucu olduğunu ve servis kalitesinde uzmanlaşmanın dışında, her bir işlemin maliyetinin optimize edilmesi için verimlilik ve yeterlilik bakış açılarından bakmak gerekliliği kabul etmelidir. Şunun altını çizmek gerekir ki; daha etkili ve verimli bir sistem, sürekli müşterileri olumlu bir yönde etkileyecek, personelin moralini ve verimliliğini yükseltecektir. Bunun

sonucunda da personel işten ayrılmalarında ve eğitim maliyetlerinde olumlu bir etki olacaktır. Bu etkilerin tümü birden işlem maliyetlerini azaltacaktır (Çakmakçı, 2012: 59).

Otel işletmelerinin sürekli başarıyı sağlayabilmesi için verimlilik anlayışıyla hem pazarı hem de kaynakları aynı anda dengeleyerek yönetilmesi gerekmektedir. Bu şekilde verimliliği ön plana alan konaklama işletmelerinde verilen servis ve üretilen ürünlerin çoğunun ölçülmesinin güçlüğünden dolayı, müşteri tatmini, imaj ve atmosfer gibi çıktıların ölçülmesi mümkün olmasa da mutfakta menü içeriğindeki yiyeceklerin sayısı, çeşidi ve üretim süresi, odaları temizleme hızı ve önbürodaki rezervasyon sayısı gibi doğru şekilde ölçülebilecek çıktıların tespit edilmesi gerekmektedir. Ölçülebilir çıktılarla ölçülemeyen çıktılar bir arada ele alındığında gerçekçi bir verimlilik ölçümüne ulaşılabileceği açıktır (Akyüz, 2008: 83).

Otel işletmelerinde verimlilik ölçümünde çıktı boyutuna bakıldığında, çıktıların verimlilik kavramına uygun biçimde ifadesinde zorluklar görülmektedir. Otel işletmeleri hizmet karakterli olduğundan, ağırlıklı olarak soyut çıktı (hizmet) üretmektedirler. Bu nedenle ürünlerin fiziksel olarak ifadesi mümkün olmadığından, zorunlu olarak parasal değerlere başvurulmaktadır. Bu durumda çıktılar: Oda satışları, toplam otel satışları veya otel faaliyet brüt karı olarak ifade edilebilir (Çakmakçı, 2012: 58).

Hizmet sektöründe verimlilik değişimlerini mal üretiminde olduğu gibi ölçmek son derece güçtür. Teknolojik yeniliklerle birlikte üretilen hizmetlerin kalitesi sürekli artmakta ve önceliklerle kıyaslanması güçleşmektedir. Mutlaka bir ölçüm yapılacaksa en uygun kriter çalışılan birim zaman başına üretilen katma değerdir (Uzay, 2005: 73).

2.2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Önemi

Verimliliğin önemi, birim maliyetleri etkilemesi ve böylece yaşam standardını olumlu biçimde değiştirmesindedir. Tatom' un 1979 yılında belirttiği gibi, emek giderleri toplam maliyet içinde önemli bir pay almaktadır ve emek verimliliğinin artması

ise, birim maliyetleri düşürmektedir. Şüphesiz bu sonuç, firmayı teşvik edecek ve düşük ürün fiyatı saptanarak işgörenlere yüksek ücret ödenebilecektir (Ataay, 1988: 3).

Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran temel bazı özellikler vardır. Hizmetlerin fiziki olmayışları, ürünlerin dayanıksız oluşu ve depolama imkânının bulunmayışı, heterojen olmaları ve hizmet işletmelerinin emek- yoğun nitelikleri bu özelliklerden başlıcalarıdır. Özellikle hizmet işletmelerinin emek- yoğun olması ve emek maliyetinin giderler içinde önemli bir yer tutması, bu işletmeler açısından emek verimliliğini ve işletme verimliliğini önemli hale getirmektedir. Hizmet işletmelerinde tüm girdi ve çıktıların ölçümünün zorluğundan dolayı işgücünün verimliliği genelde verimlilik kriteri olarak alınmaktadır (Akyüz, 2008: 81).

Bir otel işletmesinin üretmiş olduğu hizmetin kalitesini düşürmeden ve müşteri tatminini sağlayarak minimum personel ve maliyet ile çalışması otelin işgücünü verimli kullandığını gösterir (Oral, 2005: 72).

Konaklama işletmelerinin başarısında verimlilik her zaman önemli bir faktör olmuştur. Karlılığın düştüğü veya zarar edilen dönemlerde yöneticilerin aklına ilk gelen, maliyetleri düşürmek için verimliliğin nasıl artırılabilceği sorusu olmaktadır. En kolay ama etkin olmayan yöntemlerden biri, daha az personel çalıştırmak ve/veya çalışanlara düşük ücret ödemek olmaktadır. Otel sektöründe büyüklük ile ölçek ekonomileri sağlandığından, verimlilik büyümenin de başta gelen bir motivasyonudur (Met ve Erdem, 2006: 54).

Örgütsel verimliliğin sağlanmasında önemli bir unsur olan işgörenlerin örgüt içindeki verimliliklerinin artırılmasında onların davranışlarını etkileyen sosyo-psikolojik faktörlerin çok iyi bir şekilde analiz edilmeleri gerekmektedir (Yazıcıoğlu, 2009: 236).

Emek verimliliğinde meydana gelen değişmelerin ekonomide önemli bazı değişkenleri etkilediği bilinmektedir. Ekonomik teori emek verimliliğinde meydana gelen değişmelerin emeğin üretimden aldığı paya, yani reel ücretlere yansıtacağını öngörmektedir. Genel olarak ortalama reel ücretlerin yükselmesinin verimlilikteki artışlar nedeniyle mümkün hale geldiği kabul edilir. Çünkü emeğin verimliliğinde

meydana gelen artışlar emeğin marjinal ürün gelirinun yükselmesine neden olmaktadır. Bu da işçilere dağıtılabilecek reel gelirin artması demektir (Güneş, 2007: 275).

Yiyecek ve içecek işletmelerinde, toplam harcamaların önemli bir bölümünün işgücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir. Bütün satış giderlerinin önemli bir bölümünün, işgören ücretlerinin ve işgörene bağlı diğer giderlerin ödenmesinde kullanılması, işgören performansının optimum düzeyde olmasının gereğini en çarpıcı biçimde gözler önüne sermektedir (Sökmen, 2011: 284).

2.2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimliliği olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek ilk etken işletmenin kuruluş yeridir. Çünkü otel işletmesinin amaçlarıyla uyumlu bir kuruluş yeri seçmesi, işletmenin kuruluş safhasında, faaliyet döneminde, maliyetlerini ve üretimini hem fiziki hem de ekonomik anlamda etkileyecektir. Bu nedenle işletmenin kuruluş yeri belirlenirken diğer sektörlerle göre çok daha titiz bir çalışma yapılmalıdır. Otel işletmelerinde yatırım ağırlıklı olarak duran varlıklara bağlandığı için otelin kuruluş yeri ile hedefleri arasındaki çok sıkı ilişkinin varlığı, kuruluş yerinin ya da faaliyet konusunun değiştirilmesi olanaklarını sınırlamaktadır (Akyüz, 2008: 88).

Her işletme, belli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir organizasyonu oluşturan unsurları en etkin şekilde nasıl bir araya getirebilecekleri amacını taşır. Bu nedenle otel işletmelerinde var olan yönetim biçimleri ve buna bağlı olarak yöneticilerin yaklaşımları organizasyon verimliliğini önemli derecede etkiler (Oral, 2005: 277).

İşçi sayısı işletmelerin verimliliğinde etkili bir diğer önemli faktördür. Genç ve yüksek eğitimli işgücüne sahip firmalarda yeniliklerin uygulanması ve kabul edilmesi daha kolay olabilmektedir. Özellikle bu tür karakteristiklere sahip işgücü çalıştıran firmalar, daha hızlı ve etkin bir şekilde yenilikleri ve teknolojileri uygulayabilmektedirler, çünkü bu tür karakteristiklere sahip işgörenler daha fazla teknoloji kullanmada kendilerine güven (Self Efficacy) duymaktadırlar (Turan ve Akdede, 2008: 22).

Çalışma yaşamı ile özel yaşamın iç içe girdiği böyle bir sektörde çoğu kez personele kişiye özgü- özel yaşam ile ilgili zaman kalmaz. Sürekli “ yüklü” durumda kalarak sonunda gerçekten “yorgun” düşen turizm personelinin ise verimli olmayacağı açıktır. Verimli olmak bir yana, yorgun personel karşılaştığı yeni sorunlardaki davranışlarını ya da duygu ve düşüncelerindeki denge ve coşkuyu denetleyemez hale gelir. Dolayısı ile turizm işletmesinin ağır yükünü çeken bir işgörenin yalnız kendisine değil aynı zamanda işletmeye de zararlar verebileceği dikkate alınmalıdır (Usal ve Kurgun, 2006: 198).

Konaklama işletmelerinin daha verimli çalışmasını gerektiren ve verimliliğin meydan okuyan bir sorun olmasına yol açan yapısal nedenler de bulunmaktadır. Bunlardan biri, otel sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Otel vb. işletmeler ağırlama hizmet işletmeleri olduklarından işgücüne büyük ihtiyaç göstermekte, otomasyon ve makineleşme yoluyla personel tasarrufu sağlama olanakları sınırlı kalmaktadır (Met ve Erdem, 2006: 54).

Konaklama bölümünün verimliliğini etkileyen diğer önemli bir faktör, odalar alt bölümünde çalışan personelin hizmetlerindeki verimliliğidir. Kat hizmetleri personeli, müşteri odaları ve katların temizlik hizmetlerini gören kişilerdir. Verimli çalışmaları; işi, zaman ve hareket araştırmaları ile belirlenmiş standartlara göre yapmalarına bağlıdır (Oral, 2005: 149).

Turizm organizasyonları da, uzun vadeli başarıyı yakalayabilmek ve faaliyetlerinde yüksek verimlilik düzeylerine ulaşmak için, yeni teknolojiler ve yaklaşımları uygulamak zorunda kalmaktadır. Bu yeni teknolojileri ve yaklaşımlar arasında; internet gibi yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması, elektronik pazarlama tekniklerinin uygulanması, elektronik veri transferi ve imaj işlem sistemlerinin kullanılması, güvenlik ve çevre duyarlılığı konularına dikkat göstermesi, turizmde toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçilmesi ve standart sistemlerin kullanılması bulunmaktadır. Buna ilave olarak; turizm için özel olarak üretilen uzman sistemlerinin ve yapay zekanın kullanılması, talep değişikliklerine yeni teknolojiler sayesinde anında tepki göstermek ve turizm faaliyetlerinde görülen ortaklıklar da verimliliği arttıran yaklaşımlar arasındadır (Tavmergen, 1998: 42-43).

2.2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırma Teknikleri

İşletmeler verimlilik düzeylerini istenen seviyelere getirebilmek için değişik yöntemler uygulamaktadır. Uygulanan bu yöntemler, işletmelerin türüne ve işleyiş tarzına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak, işletmelerin tümüyle yapılandırılmış olan bir yaklaşıma ihtiyaçları, insan kaynaklarının tam olarak kullanımının geliştirilmesi doğrultusunda artacaktır. Verimliliği artırmak amacıyla uygulanan yöntemlerin geçerli bir tanımlamaya sahip olması, o yöntemin başarısı için ilk şarttır. Daha sonra, uygulanan bu yöntemin, işletmenin tüm personeline iyi bir şekilde aktarılması gerekmektedir (Haçer, 2004: 17-18).

Akla gelen her çarenin ekonomik bir süzgeçten geçirilmesi ve uzun dönemdeki muhtemel etkileri de göz önüne alınarak karlı olanın uygulanması gerekir. Verimliliği arttıran çareler genellikle altı ana grupta toplanır:

- Araştırma ve geliştirme ile imalat proseslerinin geliştirilmesi ve uygulanması (yeni teknoloji uygulaması)
- Yeni makine, teçhizat, alet vs. ile üretim yollarının geliştirilmesi
- Mamul basitleştirme ve mamul geliştirme (çeşit azaltılması, değer analizi vb. tekniklerin uygulanması)
- Çalışma metotlarının geliştirilmesi
- Her kademedeki insan gücünden yararlanma oranının yükseltilmesi
- Organizasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarının geliştirilmesi (Tiftik ve Erkanlı, 1977: 2).

Verimliliğin artırılmasında izlenebilecek yollar kısaca ele alındıktan sonra bu amacın gerçekleştirilmesinde araç olarak kullanılan verimlilik artırma tekniklerine de aynı şekilde kısaca değinecek olursak; uygulamada kullanılan teknikler çoğunlukla, bilgi toplama ve iş etkililiğini artırma amacına yöneliktir. Kullanılan yöntemler iki gruba ayrılır (Prokopenkol, 1992: 149):

- Teknik yaklaşım - mühendislik teknikleri ve ekonomik analiz
- İnsan açısından yaklaşım - davranışsal yöntemler.

Organizasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarının geliştirilmesi hemen tüm yönetsel karar ve uygulamalar verimlilikle ilgili olmakla birlikte, özellikle aşağıda sıralanan dört alanda yöneticilerin alacakları kararlar, konaklama işletmelerinin verimliliklerinin artırılmasında temel bir öneme sahiptir. Bunlar (Met ve Erdem, 2006: 60);

- Stratejik Yönetim,
- Finansal Yönetim,
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Teknoloji yönetimidir.

Konaklama ve yiyecek- içecek işletmelerinin birçok gözlem ve deneyim, özellikle tekdüze işlerde en yüksek verimin haftada 40-42 saatlik bir çalışma süresince yakalandığını göstermiştir. Bu sürenin dışına taşmanın, üretimde de hızlı bir düşmeye yol açacağı bellidir. Zararı bununla da kalmaz. Yorgunluk yılgınlığa, yılgınlık da paniğe kadar yol açabilir.

İşletme yönetiminin, işin aralıksız yapısını bozucu nitelikte molalar vermek ve benzeri önlemler yanında iş sırasında da bazı önlemler alması mümkündür. Diğer bir deyişle, personelin fiziksel ve düşünsel anlamda tam bir yorgunluk içine düşmesini önleyici önlemler iş akışında da geliştirilebilir. Örneğin, personele verilecek yeni yönelgeler ya da bazı önemli açıklamalar, konferanslar ve benzeri bilgi verici ve bilgi pekiştirici girişimler için en uygun zaman sabah saatleridir. Bununla beraber, personel verimliliğini artırıcı yönde alınabilecek başlıklar altında tek tek incelemek daha yararlı olacaktır (Usal ve Kurgun, 2006: 198-205):

- Uzmanlaşma Esası İle Çalışmak
- Zamanlama İlkelerine Uymak
- İşlem Akış Kartlarını Kullanmak
- Hareket ve Zaman Araştırması Yapmak
- Kişisel Fizyolojik ve Duygusal Farkları Gözetmek.

İşgörenlerin yeterlilik ve kapasitelerinin artırılması için, işlerin yapılandırılması gereklidir. Yöneticiler işgörenlerin sorumluluk almalarına ve karar alma süreçlerine verimli bir şekilde iştirak etmelerine izin verdikleri takdirde, işgörenler daha iyi motive olabilmektedirler.

İş tasarımı, örgütteki birey ve gruplar açısından yapılması gereken işi yaratma veya tanımlama sürecidir. İş tasarımında amaçlanan görevin işgörenin özelliklerine ve kişiliğine uydurulup işgörene çekici kılınması ve bu yolla işgörenin içten güdülenmesini sağlayıp verimli çalışmaya yöneltilmesidir. İşgörenin güdülenmesine; dolayısıyla verimliliğine mani olduğu görülen herhangi bir iş, yöneticiler tarafından iş tasarım teknikleri kullanılarak yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırma sürecinde gözetilecek birincil ölçü işgörenin içsel güdülenmesini etkileyebilecek faktörlerdir (Pekel, 2001: 104-105).

Yöneticiler, iş tasarımı süreci yardımıyla örgütte yapılacak görevleri ve iş ortamını planlar ve belirler. Yüksek performans için gerekli örgütsel ihtiyaçları karşılayan, bireysel ihtiyaçlarla ve yeteneklerle uyum gösteren, iş tatmini için fırsatlar sağlayan bir iş tasarımı gerçekleştirilmelidir. İş tasarımının alternatif yaklaşımları olarak aşağıdaki uygulamalar sıralanabilir (Biber, 2006: 54):

1. İş basitleştirme,
2. İş genişletme ve rotasyon,
3. İş zenginleştirme.

İş basitleştirmesi; kişinin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan, işleri; basit, tekrarlı, standart hale getirerek eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldıran bir süreçtir (Okka, 2008: 83). İş basitleştirmede temel yaklaşım, bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda, gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdir (Biber, 2006: 56).

İş genişletme, çalışanlara benzer bir ortam içinde daha fazla iş yükü vermektedir (Biber, 2006: 58). Sorumluluğu artırılan işgörenler sosyal ve ego ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilmekte ve motive olmaktadır (Pekel, 2001: 113). İş rotasyonu ise, çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamaktadır. Genişletme ve rotasyon, iş derinliğini artırmak için yatay yüklemeyi yararlanmaktadır (Biber, 2006: 59).

Motivasyon yoluyla işgören verimliliğinin artırılmasına yönelik en popüler yapısal tekniklerden biri olan iş zenginleştirme, işgörenlerin daha önce üstler tarafından yürütülen bazı görevleri de devralarak işle ilgili planlama ve kontrol yetkisi kullanmalarını, daha az gözetimi ve daha özgür değerlendirme yapma imkânlarının sunulmasını gerektirmektedir (Pekel, 2001: 107). Personele belli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanılacak malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Okumuş ve Avcı, 2008: 101).

2.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- Ücret İlişkisi

Ücret, işgörenler açısından maddi bir motivasyon aracıdır. İşletme açısından ücret sadece işgörene ödenen para değildir. Bunun yanında, işgörene sağlanan sosyal yardımlar, sigorta primi, iş kazası, eğitim, tatil günleri, lojman, servis ve bunun gibi işler için yapılan ek ödemeler de işletme için ücret kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Akyüz, 2008: 97).

İşgören başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için güdüleme aracı olabilir, doğrudan başarıyla ilişkili olmadığında ise ücret yalnızca bir hijyen etmeni olarak kalır. Tatmin ile işgörenin davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İyi bir teşvikli ücret sisteminin işgörenin içsel güdülemesini güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Yüksel, 2007: 221).

Turizm işletmelerinde çalışan personele ödenen ücretler her yıl yükselmeye devam etmektedir. Buna karşın, çalışma saatleri her yıl daha da azalmaktadır. Bu

durumda insan gücünden en fazla yararlanma yöntemlerine başvurmak, bu amaçla verimi artırıcı yöndeki araştırmaları sürdürmek her turizm işletmesinin vazgeçilmez ana konusu olmalıdır (Usal ve Kurgun, 2006: 189).

Konaklama işletmelerinde uygulanan ücret sistemi, temelde iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan birincisi yaygın olarak kullanılan sabit ücret sistemi, ikincisi ise yüzde yöntemine göre ücret sistemidir. Konaklama işletmelerinin bu ücret sistemlerinden birisini uyguladığı gibi her ikisini de uygulayan işletmeler de söz konusudur. Konaklama işletmelerinde, bu ücret sistemlerinin dışında farklı uygulamaların da yapıldığı görülmektedir. Bu uygulamalar işletmenin büyüklüğüne, yönetim şekline ve özelliğine göre değişmektedir. İşletmelerde çalışan işgörenler için müşterilerin verdikleri ve “tip” olarak adlandırılan bahşişler bir ek kazanç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasındaki puanlamaya göre dağıtılan bahşişlerin işletmeye ek bir maliyeti söz konusu değildir (Tütüncü ve Demir, 2002: 32).

Otel işletmelerinde ücret ile verimlilik arasındaki ilişkilerin analizi değişik bakımlardan önem arz etmektedir. Birincisi, otel işletmeleri, hizmet işletmeleri olarak istihdam ağırlıklı işletmelerdir. Bu nedenle, işçilik maliyetleri toplam maliyetlerde büyük bir pay tutmaktadır. Bu pay %35-40 dolaylarındadır. İkincisi, sendikalar arası toplu iş sözleşmeleri görüşmelerinde işçi sendikaları genellikle kritik bir sektör olarak otel işletmelerinde saptanan ücretleri bir gösterge olarak kullanma alışkanlığındadırlar. Bu nedenle sendikalar otelcilik sektöründe ücretlerin olası ölçüde yüksek olmasını sağlamaya çalışırlar (Oral, 2005: 260).

Konaklama sektöründe çalışanlara ödenen ücret genellikle diğer sektörlerde ödenen ücretlerden daha düşüktür. Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışanların şikayetçi oldukları gözlenmektedir. Son yıllarda işletmelerin özellikle “ Herşey dahil” pansiyon şeklinde pazarlama çalışmaları nedeniyle işgörenlerin bahşiş vb. ek kazançlarının düşmesine neden olmaktadır. Yetersiz ücret ve diğer ek gelirler çalışanların güdülenmesini olumsuz olarak etkilemekte ve işten ayrılmalarının en önemli nedenlerinden birisi olmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 56).

İşletme verimliliğini düşüren en önemli etken, işgören devir hızının yüksek olmasıdır. İşgören devir hızının artması, yeterli ücret alamayan işgörenin, buldukları en

küçük fırsatı değerlendirip işten ayrılmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde, işgören devir hızının yüksek oluşu sıkça karşılaşılan bir sorundur. Konaklama işletmeleri genellikle sadece yaz sezonunda çalıştıkları için sezonluk işgücü kullanılmaktadır. Sezonluk işgücü arzı çok fazla artmaktadır. Sezonluk işgücü kullanımı işgören devir hızını da arttırmaktadır (Örücü vd., 2005: 53).

2.2.2.5. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, çalışanları görev yapmaya isteklendirme ve organizasyonda verimli çalıştıkları takdirde bireysel gereksinimlerini en mükemmel şekilde tatmin edeceklerine inandırma ve ikna etme sürecidir. Motivasyon, bir görevi isteyerek ya da hevesle yaparken o anda yapılan işle ilgili iç dünyamızda yaşanan veya hissedilen olumlu duygulardır (Ünsar, 2011: 2)

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdır. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler (Serinkan vd., 2008: 220).

Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 88-89).

Çalışanlar müşterinin gözünde şirketin imajıdır. Çalışanların müşteri ile olan ilişkileri sayesinde müşterinin devamlılığı sağlanabilir. O halde işletme, çalışanlarını da onlara para kazandıran müşterileri olarak görmeli ve onları sürekli motive etmek için ödüllendirmelidir. Çalışanların ise bağlılığının sağlanması ve üst düzeyde bir hizmet sunabilmesi, onun şirket yöneticileri tarafından sürprizlerle güdülenmesi ile mümkün olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 128).

Yöneticilerin, çalışanlarını motive ederek işletmeye olan bağlılıklarını artırmalarının yanı sıra, onları işin gerekleri, mesleki bilgi ve meslek ahlakı açısından bilgilendirmeleri de kalitenin artırılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işle bütünleşmiş ve işinden zevk alan işgörenin işletmeye katkısı da hiç de azımsanmayacak kadar yüksek oranda olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 137-138).

Konaklama işletmeleri, emek-yoğun bir sektör olan hizmet sektörünün bir alt kolu olduğu için diğer işletmelere göre işgücünün ihtiyacı ve önemi daha fazladır. Otel işletmeleri çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen işgücüne olan önemi azalmamıştır. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenele bağlıdır. Çünkü, otel işletmelerin otomasyonda yararlanabilmeleri sınırlıdır. Bu sebeple otel işletmelerin işgücü maliyetleri fazladır. Yapılan araştırmalarda işgücü maliyeti %30'u geçtiği ortaya çıkmıştır. İşgücü maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyetin artırılması, hizmetlerin hızlı ve düzenli olarak yerine getirilebilmesi motive edilmiş veya işgörenlerin motivasyon düzeylerine bağlıdır (Alkış ve Öztürk, 2009: 214).

Otel işletmelerinde çalışan tüm personelin motive edilmesi gerekmektedir. Örneğin, çatlak bir bardağın restorana gitmesini önleyen bulaşıkçıdır. Depoda çalışanlar teslim edilen malların tazeliğini izleyebilir ve bozulabilir malların doğru biçimde saklanmasını sağlayabilirler. Oda hizmetlisi yanmış lambalara dikkat edebilir. Teknik işgören ısıtma- soğutma sistemlerinin, televizyonun, elektrikli araçların düzgün çalışmasını sağlayabilir. Bu çalışanların tümü, tatminsizlik kaynaklarını ortadan kaldırdıkları ve müşteriyi tutmaya yardım ettikleri için pazarlama çabalarına katkıda bulunurlar. Ancak bu işgörenler genellikle kendilerinin otel için ne denli önemli olduklarından habersizlerdir ve görevlerini basit birer üretim faaliyeti olarak görmektedirler. Otel işletmelerinde çalışan personele tüm bu motivasyonlarla birlikte güler yüz eğitimi verilmeli ve sorunları çözme yeteneği kazandırılmalıdır (Oral, 2005: 241-242).

2.2.2.6. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- İş Tatmini İlişkisi

İş doyumunu, işgörenlerin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. İş doyumunu, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir. İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir işgörenin verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir (Toker, 2007: 593).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

İşgörenin iş tatmininin sağlanması işgören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Zira iş tatmini, işgörenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumudur ve eğer işgören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda iş tatmini çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini nihai olarakta karlılığını etkileyen önemli bir öğedir (Örücü ve Esenkale, 2005: 145).

İş tatmini, özellikle, hizmet ağırlıklı olan otel işletmelerinde daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden tatmin olmayan bir personelin verimli çalışması mümkün değildir. Öte yandan otel işletmelerinde görülen iş ve faaliyetlerin çok çeşitli olması, her kademedeki bu iş ve faaliyetlerinin sonuçları itibarıyla analizini zorunlu kılar. Zira otelin bir departmanındaki aksama, departmanlara arası koordinasyonun sıkı ilişkisi nedeniyle,

diğer departmanları etkilemektedir. Bu nedenle, iş tatmini, otel işletmelerinde çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Oral, 2005: 268).

İş tatmini tüm işletmelerde önemli olmakla birlikte, hizmet sektörü olan turizm sektöründe daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü, turizm sektöründe hizmet üretimi çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim sonucu meydana gelmektedir. Çalışanın psikolojik durumu ve iş tatmin düzeyi, hizmeti ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Yapılan birçok çalışma, hizmet sektöründe çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin başarılı olmasının temelinde çalışanın tatminin geldiğini de göstermektedir (Koç vd., 2009: 147).

Turizm sektöründe iç müşteriler olarak değerlendirilen çalışanların dış müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan iş tatmini, işletmelerin önemle ele almaları gereken bir konu iş tatminidir. İş tatmini, işgörenlerin iş performansını, işe gelmeme, işten ayrılma niyetlerini ve iş devrini etkilemektedir. Yöneticilerin örgütteki iş tatmin faktörlerini bilmeleri, kendilerini ve diğer işgörenleri işletme amaçlarına yönlendirmede yardımcı olacaktır. İşten ayrılan işgörenlerin yerine yenilerinin bulunması ve yeni işgörenlerin eğitimi esnasında işgücü verimliliğindeki düşme ile birlikte işletmenin masraflarında yaşanan artış sebebiyle yöneticilerin iş tatmini üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin işletme bünyesinde çalışan personelin iş tatmin faktörlerini belirleyerek, işletmenin hedeflerine bu faktörler doğrultusunda yön vermeleri, işletmelerde pek çok sorunun önüne geçilmesinin yanı sıra daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının yaratılmasına yardımcı olacaktır (Kaya, 2007: 356).

Konaklama sektörü yarattığı istihdam ve sağladığı döviz girdisiyle önem arz etmektedir bu sebeple işgörenlerin istek ve beklentilerinin anlaşılabilmesi, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak için önemlidir. İş tatmini, bireylerin yapmış olduğu iş sonucunda elde etmiş olduğu olumlu tutum olduğu için bireylerin temel özelliklerine göre de farklılık oluşturmaktadır. Aynı iş ve aynı zaman içinde dahi işgörenin özelliklerinin farklı olmasından dolayı tatmin dereceleri farklılaşabilmektedir. Bu sebeple işgörenin özelliklerine göre iş tatminine etki eden faktörler çeşitlenmektedir (Öztürk ve Alkış, 2011: 438).

Otel işletmelerinde, iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır (Akyüz, 2008: 98):

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılılığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikâyetlerinin artması,
- Personel şikâyetlerinin artması,
- Yiyecek-ıçecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyalin kötü kullanımını eğilimlerinin artması,
- İş kazalarındaki artışlar,
- Yiyecek-ıçecek kalitelerinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşmeler
- Personelde iş devamsızlığının artması,
- Personel devir hızının yükselmesi.

Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılamasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir (Saldamlı, 2008: 699).

2.2.2.7. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik- İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Konaklama işletmelerinde, hizmetler heterojendir. Hizmetlerin yerine getirilmesi, makine ve teçhizatla birlikte daha çok insan gücüne dayanmaktadır. Ayrıca farklı bölümlerin beraber çalışmasıyla ancak hizmetlerin yerine getirilmesi mümkündür.

Aynı zamanda hizmetleri zaman çok duyarlı bir özellik art etmektedir. Bu ve benzeri birçok sebepten dolayı insan kaynakları konaklama işletmeleri için önemli olmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 214).

İnsan, işletme başarısına giden yolda en kilit noktada bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen temel etken müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Kaliteli bir konaklama hizmeti ise, işletmenin sahip olduğu nitelikli insan kaynakları ile mümkündür (Tütüncü ve Demir, 2002: 11).

Otel işletmelerin yöneticileri; işgöreni etkili ve verimli kullanabildikleri oranda başarılı olurlar. Etkin ve verimlilik de ancak sahip olunan insan kaynaklarının kalitesi oranında etkinlik ve verimlilik sağlanabilir. İşletmelerin ve akademisyenler tarafından işgören etkinliği ve verimliliği artırmak için birçok çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır (Çabuk, 2005: 1).

İşletmeler verimli bir şekilde çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları organizasyonda tutabilmeli ve çalışanların bir yandan “doğru işi” yapmaları, diğer yandan “işlerini doğru” yapmaları sağlanmalıdır (Çakınberk vd., 2011: 253).

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin büyük ölçüde işgören performansına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, kârlılık gibi temel iş amaçlarına ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekmektedir (Kanten, 2008: 52).

Otel işletmesinde istihdamın yapısı, istihdam edilen personelin nitelikleri ile verimlilik arasında sıkı ilişkiler vardır. Bu ilişkiler (Oral, 2005: 301);

- Personel ihtiyacının belirlenmesi,
- İşin nitelikleri,
- Personelde aranacak nitelikler,
- Personel tedariki gibi konularda ortaya çıkar.

Bu bölümün üstlenmiş olduğu görevlerin boyutu işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları bölümü işe alma, personeli

yetiştirme, kariyer geliştirme ve bunlar gibi görevler üstlenir. Küçük işletmelerde insan kaynakları sorumlusu, çok küçük işletmelerde ise müdür ya da onların belirlediği kişiler insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının tamamını ya da bir bölümünü üstlenirler.

Otel işletmelerinde yer alan insan kaynakları bölümü zet olarak şu görevleri yerine getirir (Oral, 2005: 298-299);

- Otel işletmesi için gerekli sayı ve nitelikte personel alımı, personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi.
- İş gören kınamalarını azaltarak, işletmeye olan bağlılıklarını sağlamak ve personel devir hızını düşürerek kayıpları azaltmak.
- İşletmeyi sürekli gözden geçirerek, işletme politika ve standartlarına bütün bölümlerin sorumluları tarafından uyulup uyulmadığını saptamak.
- Personelin yasa ve yönetmeliklere uyup uymadığından emin olmak.

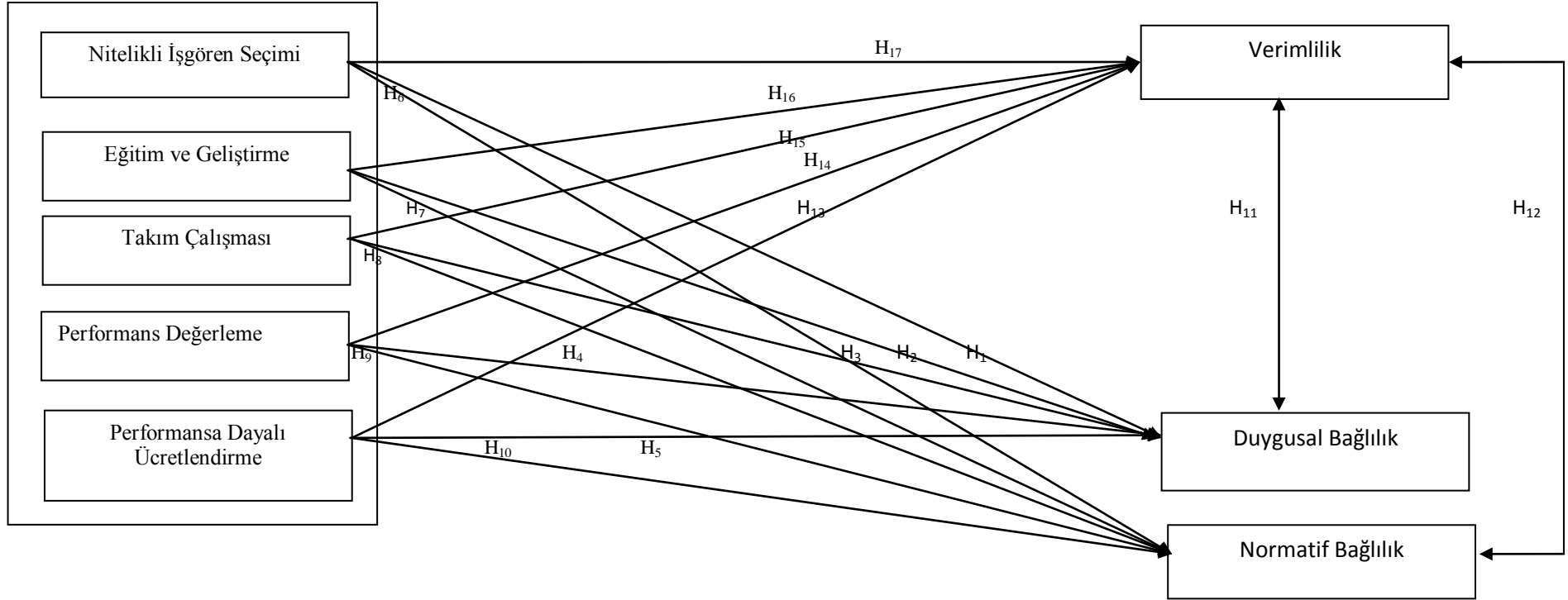
3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemine ait bilgilere ve açıklamalarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Geçmişte yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bilgilerin düzenlenmesi amacıyla “Genel Tarama Modeli” kullanılmıştır. Otellerde uygulanan insan kaynakları politikaları ve verimliliğe ilişkin olarak önceden yapılmış makale ve tez araştırması yapılarak konuya ilişkin araştırmalar konuya dâhil edilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi politikalarının verimlilik üzerine olan etkisinin ölçülmesi için anketten elde edilen veriler kullanılmıştır.

Bu araştırma, otellerde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinin personel verimliliğine olan etkisine ilişkin düşüncelerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu konuyla ilgili mevcut durumu ortaya koymak ve elde edilen sorunlara çözüm yolları üretmeye yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda Şekil 5’deki araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Bu model araştırmada ulaşılmak istenen sonuca yönelik ilişkiler bütününden oluşmaktadır.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren- ana kütle, yığın, toplum- olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2011: 33). Araştırmanın evreni Ankara’ da 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırma evreninde işletme yöneticileri yerine işletmede çalışan personeller seçilmiştir. Bunun nedeni, konuyla ilgili daha önceki araştırmalarda otel personelinin düşüncelerini kapsayan çalışmaların yetersizliğidir.

Araştırma kapsamında seçilen evren homojendir. Homojenlik, Araştırma problemindeki değişkenler bakımından evren elemanlarının birbirine benzerlik derecesi, evrenin homojenlik düzeyini gösterir. Evrenin homojenlik düzeyi arttıkça, örnekleme oluşturan eleman sayısı da azalır. Araştırmada ele alınan değişkenin sayısı azaldıkça, evrenin homojenliği de artar (Özen ve Gül, 2007: 416).

Örneklem, araştırma evreni içerisinden amaca uygun herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil etme yeteneğine sahip birimler veya elemanlar kümesi şeklinde tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2011: 35). Örneklemenin amacı bir evren hakkında bilgi toplamaktır. Gerçekte tüm grubun kullanılması mümkün olmamakla birlikte gereksizdir. Eğer ilgili grup ulaşılmayacak kadar büyükse veya coğrafi olarak dağınıksa bu grubun çalışmasının sonuçları zaman, para ve çaba açısından oldukça masraflıdır (Özen ve Gül, 2007:397).

Araştırma evreninin tamamına ulaşılmak istendiği için örneklem alma ihtiyacı duyulamamıştır. Araştırma uygulaması için Ankara’ da faaliyette bulunan 19 adet 5 yıldızlı otelle irtibata geçilmiştir. Ankete dâhil olmak isteyen 6 otelin insan kaynakları yetkilileriyle görüşülüp çalışma hakkında bilgi verilmiş ve araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada Genel Tarama Yöntemi (Survey) ile literatür taraması yapılmıştır. Araştırma konusuna uygun makale ve tezler incelenerek başlıklar halinde sınıflanıp değerlendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket -soru kağıdı-, araştırma evrenini/örneklemine oluşturan kişi, grup veya örgütlerden elde dillecek

verilere – bilgilere- tek tipleştirilmiş ifadelerle –soru, yargı, önerme vb.- ulaşabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 55). Araştırmanın uygulandığı kişilere daha kolay ulaşabilmek ve daha objektif cevap alabilmek için anket uygulaması tercih edilmiştir.

Anket aracılığıyla bilgi edinmek için uygulama yapılan olan otel yetkililerine anketlerin alt düzey personele uygulanması konusunda bilgilendirilme yapılmıştır. Elde edilen bilgiler SPSS programı yardımı ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Nitelikli Personel Seçimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme soruları için Snell ve Dean (1992)'den alınan Haznedar(2006)' a ait sorular, Bağlılık üzerine olan sorular Meyer ve Allen (1997)' den alınan Haznedar(2006)' a ait sorular kullanılmıştır. Verimliliğe ait sorular ise (v1, v2, v3, v4) Altaylı (2006)' ya ve (v5, v6)Yılmaz E.F. (2006)' ye ait çalışmalardan kullanılmıştır.

3.3.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği

Araştırma kapsamında Aralık Ölçeği (interval) kullanılmıştır. Bu ölçekteki sıfır değeri, ölçülen özelliğin gerçekten hiç bulunmadığı anlamına gelmez. Aynı şekilde ölçüm karakteristiklerinden biri diğerinin katları ile ifade edilememekle beraber ölçümler arasındaki farklar birbirinin katı olarak ifade edilebilirler (Karagöz ve Ekici, 2004: 36). Bu ölçekte uygun istatistikler olarak aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon katsayısı, t-testi, F-testi (varyans analizi) kullanılabilir (Ural ve Kılıç, 2012: 4).

Ankette kullanılan sorular için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2012:169-170).

Güvenirlik, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve 1'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir (Önelge, 2007: 78). Yapılan çalışma verilerine göre Alpha değeri 0.916 olarak bulunmuştur. Bu değer 1'e yakın olduğu için çalışmanın yüksek güvenirliliğe sahip olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo 4):

Tablo 4: Güvenirlik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standart Ögeleri	Öge sayısı
,916	,918	43

Yapılan bu analizler doğrultusunda anket soruları uygulamaya elverişli hale getirilip uygulanması için ilgili otel yetkililerine ulaştırılmıştır. Uygulanan anketler SPSS13 programına aktarılıp ilgili analizler bu program ile değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Parametrik analizler, dağılımın normalliği varsayımını gerekli kılar. Araştırmacı dağılımın normal olduğuna yönelik yeterli kanıtı ya da güçlü işaretlere sahip değilse, yani dağılım çarpıksa, parametrik olmayan testler kullanılmalıdır (Büyüköztürk, 2012: 8).

Araştırma verileri için “Faktör Analizi” uygulanmıştır. Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacıyla yapılır. Tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşur (Ural ve Kılıç, 2011: 281).

Verimliliğe ait ölçülen faktör sayısı 1' dir. Bu faktöre ait değerler 0, 869 ile 0,723 arasındadır. Verimliliğe ait faktör yükleri Tablo 5' deki gibidir:

Tablo 5: Verimlilik Faktör Yüklükleri

SORULAR	Faktör 1
V3. İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?	,869
V4. Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?	,839
V2. İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?	,796
V1. Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?	,758
V6. Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.	,740
V5. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.	,723

Araştırmada kullanılan anket sorularının okuyucular tarafından aynı derece algılanıp algılanmadığını ölçmek amacıyla “Hotelling T² Testi” kullanılmıştır ve testte (%5 yanılma payı ile) p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç sorular arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Tablo 6):

Tablo 6: Hotelling T² Testi

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Anlamlılık
211,354	2,860	42	54	,000

Veri yapısının uygunluğunu test etmek için “KMO ve Bartlett’s Testleri” kullanılmıştır. KMO testi, örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilendirir. Bunun için, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanmayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek doğru olmaz.

KMO, testinde bulunan değer;

0,50'nin altında ise kabul edilemez,

0, 50 zayıf,

0, 60 orta,

0,70 iyi,

0, 80 çok iyi,

0, 90 mükemmeldir (Karagöz ve Köstereoğlu, 2008: 86-87).

Tablo 7: KMO ve Bartlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü	Örnekleme Yeterlilik	,737
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Ki-Kare sd	2354,066 903
	Anlamlılık	,000

Tablo 7'ye göre KMO testinin sonucu 0,737 çıkmıştır. Bu sonuç araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün “iyi” bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir.

Korelasyon matrisinin, bütün köşegen (diyagonal) terimleri 1, köşegen dışındaki terimleri 0 olan birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır. Söz konusu test, verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olmasını gerektirir. Hipotezi ilişkinin olmadığını (korelasyon matrisi birim matrisi olduğunu), de ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu test sonucunda katsayı düşük çıkarsa sıfır hipotezi, yüksek çıkarsa da alternatif hipotezi kabul edilir. Sıfır hipotezi red edilmezse, faktör analizine devam edilmez. Bu durumda, faktör modelinin kullanılması yeniden gözden geçirilmelidir (Karagöz ve Köstereoğlu, 2008: 86).

Tablo 7' deki Bartlett's testi sonuçları da ($p < .01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ile testin anlamlı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Yapılan anket sorularının Anti – image Covariance değerleri 0.50'nin üstündedir. Böylece kullanılan soruların ankettten çıkartılmasına gerek görülmemiştir. Ayrıca çalışmanın homojenlik araştırması için “Levene Testi” yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışmanın homojen olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan personelin bireysel özelliklerine ait veriler frekans ve yüzdeler şeklinde tablolaştırılarak verilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken olarak ifade edilen Nitelikli İşgören Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması,

Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme başlıklı sorulara ilişkin verilen cevaplar ise yüzde şeklinde tablolaştırılıp yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında anket sorularının cevaplanmasında cinsiyete ilişkin değişikliğin olup olmadığını bulmak için “Bağımsız Örneklem T Testi” uygulanmıştır. Ayrıca verimliliğe ilişkin sorularda eğitim düzeyine göre değişiklik olup olmadığını sorgulamak için “Anova Testi” yapılmıştır. Otel işletmelerinde kullanılan insan kaynakları politikalarının verimlilik olan ilişkisini anlamlandırabilmek için “Basit Korelasyon Analizi” kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki Pearson Katsayısı aracılığı ile ortaya konulmuştur.

Değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi bu bilgiler ışığında yorumlanmıştır. Ayrıca insan kaynakları politikalarının personel verimliliği üzerine olan etkisini ölçmek amacıyla “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken söz konusudur (Ural ve Kılıç, 2011: 253).

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan anket çalışmasından elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bulgular tablolaştırılmış ve araştırma amaçlarına göre yorumlanmış bir şekilde verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki anket sorularını uygulamak için Ankara' daki 5 yıldızlı olan 19 otele talep gönderilmiştir. Bu talebe olumlu cevap gönderen 6 otel işletmesinin İK yetkilileri ile görüşülüp anketlerin uygulanması sağlanmıştır. Toplamda 301 kişiye anket uygulanmıştır ancak bunlardan 20 tanesi kullanılmaya elverişsiz olduğu için çalışmaya kalan 281 anket dâhil edilmiştir. Çalışmaya ait bulgular şu şekildedir:

4.1. Araştırmaya Katılan Personellerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan personellerin tamamı otellerde alt kademede çalışan personellerden oluşmaktadır. Ankete katılan personellere ilişkin elde edilen bireysel özellikler Tablo 8'de görüldüğü gibidir;

Ankete katılan bu kişileri cinsiyete göre sınıflandırsak, katılımcıların % 50,5' i erkek % 48,4' ü ise bayandır. Katılımcıların % 1,1' i cinsiyet belirtmemiştir. Ayrıca ankete katılanlardan %15,0' i ilköğretim düzeyi, % 35,0' i lise düzeyi, % 17,5' i ön lisans düzeyi, % 28,8 lisans düzeyi ve % 3,6' sı yüksek lisans- doktora düzeyi eğitim almışlardır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Personellerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	142	50,5
Bayan	136	48,4
Girilmeyen Veri	3	1,1

Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	42	14,9
Lise	98	34,9
Önlisans	49	17,4
Lisans	81	28,8
Y. lisans- Doktora	10	3,6
Girilmeyen Veri	1	,4
Buldukları Otelde Çalışma Süreleri		
1 yıl ve daha az	85	30,2
1-2 yıl	69	24,6
2-3 yıl	39	13,7
3-4 yıl	12	4,3
4-5 yıl	13	4,6
6 yıl ve sonrası	15	5,5
Girilmeyen Veri	48	17,1

Ankete katılanların işletmelerinde çalıştıkları yıllar baz alınarak yapılan incelemede % 30,2' si 1 yıl ve daha az, %24,6' sı 1-2 yıl arası, % 13,9' u 2-3 yıl arası, % 4,3' ü 3-4 yıl arası ve %4,6' sı 4-5 yıl çalıştıkları belirlenmişlerdir.

4.2. Personellerin İnsan Kaynakları Politikalarının Verimlilik Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

Anket sorularına ilişkin olarak ulaşılmaması istenen cevaplar için çeşitli analizler uygulanmıştır. Bu analizlere ait veriler ve ilgili yorumları aşağıdaki gibidir:

Anket sorularının cevaplanmasında cinsiyete ilişkin değişikliğin sorgulanması için grup istatistiği incelenmiştir. Bu istatistiğe göre erkeklerin ve bayanların verdiği cevap ortalamaları birbirine yakın olarak elde edilmiştir. Bu yakınlığı anlamlandırmak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. T testinde anlamlılık değerine göre sorularda cinsiyete göre ayrı ayrı yorumlama yapılamaz sonucu elde edilmiştir.

Verimliliğe ilişkin sorularda eğitim düzeyine göre değişiklik olup olmadığını sorgulamak için Anova testi yapılmıştır. Bu teste göre (%95 güvenle) işyerindeki yükselme imkânının, iş yerinde takdir edilmenin bağlı bulunulan yöneticinin, performans değerlendirme çalışmalarının ve motivasyon ile verimlilik ilişkisinin

sorgulandığı sorulara ait anlamlılık değeri $p > 0.05$ olduğu için eğitim düzeyi ile verimliliğe ilişkin sorular arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak ücretin verimlilik ile olan ilişkisinin sorgulandığı soruda p değeri 0.03 olarak bulunmuştur. Bu soruya ilişkin cevaplarla eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir.

Duygusal ve normatif bağlılığa ilişkin olarak işletmede çalışan yıl ile olan ilişkisinin olup olmadığı için Anova testi uygulanmıştır. Bu teste göre (%95 güvenle) çalışılan yıl ile bağlılık oluşturma açısından herhangi bir ilişki yoktur. Hem duygusal bağlılık oluşturmada hem de normatif bağlılık oluşturmada anlamlılık değeri (p) 0,05’ den yüksek çıkmıştır. Yani duygusal ve normatif bağlılık oluşturmada işletmede çalışılan yıl arasında anlamlı bir ilişkidenden bahsetmek mümkün değildir.

4.2.1. Nitelikli İşgören Seçimine Yönelik Veriler

Nitelikli işgören seçiminin işletme açısından ve otel personeli açısından önemi önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Bu analiz ile nitelikli işgören seçimine yönelik personelin düşüncelerine ulaşmak, İK yetkililerince uygulanan bu faaliyetlerin etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu analize ilişkin veriler Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9: Nitelikli İşgören Seçimine Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı
(n =281)

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Girilmeyen veri	Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
N1. Çok çeşitli personel seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır.	10,7	6,0	14,2	43,5	25,6	-	3,67
N2. Personel seçme sürecine büyük paralar harcanır.	11,4	17,1	19,2	28,8	23,5	-	3,36
N3. Doğru insanı seçmek için çok büyük çaba harcanır.	6,8	4,2	15,7	43,1	30,2	-	3,86
N4. Firma, nitelikli personel alımında oldukça seçicidir.	6,4	5,3	20,6	38,1	29,2	0,4	3,82

N5. Personel seçim süreci firma için çok önemlidir.	5,0	5,0	16,4	46,3	27,3	-	3,86
N6. İşe alınan insanlara iş garantisi verilir.	5,3	8,5	19,9	39,1	27,2	-	3,74
N7. İşe alınacak adayın, “firmada uzun vadede kalıcı olması” na bakılır.	3,6	7,4	17,8	38,1	33,1	-	3,90

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerde nitelikli işgören seçimine ilişkin çalışmaların çeşitli şekillerde yapıldığı ve bu faaliyetler ile doğru kişiyi seçme amaçlı olarak kullanıldığı söylenebilir. Nitelikli personel seçiminin işletme için önemi personeller tarafından da algılanmaktadır. Ancak personeller bu çalışmalar için çok büyük paralar harcadığını konusunda net bir düşünceye sahip değillerdir. Bu çalışmalar ile otel yetkililerinin personel seçiminde titiz davrandığı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. İşe alınan personelin firmada kalıcı olmasına yönelik çalışmalar yapıldığı da söylenebilir.

4.2.2. Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Veriler

Personelin verimliliğini artırıcı diğer faaliyet alanı eğitim ve geliştirme çalışmalarından oluşmaktadır. Bu çalışmalara ait bilgilere araştırma içinde yer verilmiştir. Personelin yetkinliklerinin ve becerilerinin artırılmasına yönelik olarak ulaşılmak istenen cevaplara ilişkin verilerin frekans analizi aşağıdaki gibidir (Bkz. Tablo 10):

Tablo 10: Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı
(n =281)

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Girilmeyen veri	Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
E1. Eğitim ve geliştirme sürecine büyük paralar harcanır.	6,0	6,4	21,4	42,4	23,8	-	3,73
E2. Herkese eğitim olanağı verilir.	2,5	6,0	22,8	47,7	21,0	-	3,79
E3. Birbirinden farklı eğitim ve geliştirme teknikleri kullanılır.	3,6	6,0	18,5	47,3	24,6	-	3,83
E4. Firmamız, sistemli olarak çalışan bir “eğitim ve	1,8	7,1	22,1	44,1	24,9	-	3,83

geliştirme süreci” ne sahiptir.

E5. Eğitim ve geliştirme, büyük önceliğe sahiptir.	2,5	5,7	18,1	50,2	23,5	-	3,86
E6. Çok çeşitli konularda, genel becerilere yönelik eğitimler verilir.	5,3	4,6	16,8	43,8	29,5	-	3,88

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerde birbirinden farklı çeşitte ve farklı becerilere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulandığı belirtilmiştir. Bu faaliyetlerin sistemli şekilde yürütüldüğünü ve işletmelerde önceliğe sahip olduğu ifade edilmiştir. İşletmede çalışan herkesin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden yararlanabildiğini de söyleyebiliriz. Ayrıca uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri için büyük paralar harcandığı da söylenebilir. Eğitim ve geliştirmeye yönelik soruların ortalamasına göre, bu sorularda “katılıyorum” a yakın görüşler hâkimdir.

4.2.3. Verimliliğe Yönelik Veriler

Verimlilik hem işletme için hem de personel için büyük önem arz etmektedir. Bu öneme ait bilgilere araştırma içinde yer verilmiştir. Verimliliği etkileyen birçok etken olmasına karşın araştırma kapsamına 6 başlık dâhil edilmiştir. Bu başlıklara ilişkin personel görüşlerine Tablo 11’ de yer verilmiştir:

Tablo 11: Verimliliğe Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı (n =281)

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Girilmeyen veri	Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
V1. Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?	2,1	2,1	14,2	37,0	44,6	-	4,20
V2. İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?	1,4	4,6	11,7	41,4	40,9	-	4,16
V3. İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?	1,8	2,8	15,3	32,4	47,7	-	4,21
V4. Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?	0,7	3,2	16,7	34,5	44,9	-	4,20
V5. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.	1,4	6,8	13,2	37,7	40,9	-	4,10

V6. Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da 1,1 3,6 11,0 33,8 50,5 - 4,29 artacaktır.

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerdeki personelin verimliliğe ilişkin görüşlerinde motivasyonun en önemli etken olduğu belirtilebilir. Motivasyonun yanı sıra işyerinde yükselme imkânının olması, ücretin tatmin edici olması, işyerinde takdir edilmek ve performans değerlendirme çalışmalarının verimlilik üzerinde büyük etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca bağlı olunan yöneticinin verimlilik üzerinde büyük önem taşıdığı da söylenebilir. Verimliliğe ilişkin soruların ortalamalarına bakacak olursak tüm sorularda “kesinlikle katılıyorum” a yakın bir sonuç elde edilmiştir.

4.2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmeye Yönelik Veriler

Ücretlendirmeye dayalı yöntemlerden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin personellerin görüşleri şu şekildedir:

Tablo 12: Performansa Dayalı Ücretlendirmeye Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı (n =281)

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Girilmeyen veri	Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
01. Tepe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.	8,9	11,4	18,5	39,5	21,7	-	3,54
02. Orta Kademe Yöneticilerinin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.	5,3	14,6	22,1	39,1	18,9	-	3,52
03. İdari personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.	5,0	9,6	19,6	40,9	24,9	-	3,71
04. Üretimde çalışan personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.	4,3	8,2	16,4	44,1	27,0	-	3,81

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme çalışmalarında üretimde çalışan personelin ücretini belirleme performansın önemli olduğu söylenebilir. Tepe ve orta kademe yöneticiler ile idari personelin ücret belirlemede performansın nispeten daha az önemli olduğu yorumu yapılmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin personel görüşlerinin “katılıyorum” a yakın olduğu söylenebilir.

4.2.5. Performans Değerlemeye Yönelik Veriler

İnsan kaynakları faaliyetlerinden birisi olan performans değerlendirmenin hakkında bilgiler araştırma içinde yer almıştır. Buna ek olarak performans değerlendirme hakkında personelin düşünceleri, gözlemlediklerine ilişkin araştırılan konulara ait frekans analizi Tablo 13’ de verilmiştir:

Tablo 13: Performans Değerlemeye Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı
(n =281)

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Girilmeyen veri	Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
D1. Çalışanların performanslarını ölçmek için büyük çaba harcanır.	7,5	7,8	16,7	46,3	21,7	-	3,67
D2. Performans standartları oldukça iyi belirlenmiştir.	3,9	10,0	21,4	44,1	20,6	-	3,68
D3. Çalışanlarla, performans konusunda sık sık görüşülür.	3,1	11,4	18,9	43,4	22,8	0,4	3,71
D4. Performans görüşülürken, çalışanın kişisel gelişimine yönelik yollar bulmaya çok önem verilir.	3,1	7,1	25,3	43,8	20,3	0,4	3,86
D5. Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, performans değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır.	4,3	4,6	19,5	45,6	26,0	-	3,84
D6. Her bir çalışanın performans değerlendirmesi için, amiri dışında başka çalışanlardan da bilgi alınır.	4,3	6,7	21,7	40,6	26,7	-	3,79

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerde performans değerlendirme faaliyetleri için büyük çaba harcandığı ve bu konuda çalışanlarla sık sık görüşüldüğü belirtilmektedir. Bu görüşmeler ile çalışanların kişisel gelişimlerine önem verildiği ve performansa ilişkin bilgilerin amirler dışındaki kişilerden de alındığı söylenebilir. Personellere uygulanacak olan maaş, ücret, terfi gibi konularda performans değerlendirme faaliyetleri sonuçlarından yararlandığı düşünülmektedir. Katılımcılardan çoğu bu performans değerlendirme standartlarının oldukça iyi olduğunu düşünse de %21,4'lük kısım kararsız oldukları belirtmişlerdir. Performans değerlendirme faaliyetleri yönlendirilirken çalışanın kişisel gelişimine yönelik yollar arandığı büyük çoğunlukla kabul edilse de katılımcılardan % 25,3'ü kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

4.2.6. Bağlılığa İlişkin Veriler

Bağlılık personel ile otel işletmesi arasındaki bir ilişkiden oluşmaktadır. Personelin otele daha bağımlı olması, daha verimli olması vb. için uygulanan bu faaliyetlere ilişkin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık araştırma kapsamında yer almıştır. Bu bağlılık türlerine ilişkin personelin algı ve düşünceleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 14: Bağlılığa İlişkin Verilerin Frekans Dağılımı (n =281)

SORULAR	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Görülme	Ortalama
	katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	katılıyorum	yen	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
B1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu firmada geçirmekten mutluluk duyarım.	3,6	4,6	13,5	35,6	42,7	-	4,09
B2. Firmanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3,9	8,9	11,7	47,4	28,1	-	3,87
B3. Bu firmada kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	12,8	7,8	19,2	35,9	24,3	-	3,51
B4. Bu firmaya karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	14,6	12,1	17,1	35,9	20,3	-	3,35
B5. Bu firma benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	5,6	10,0	22,1	40,2	22,1	-	3,63
B6. Firmama güçlü bir "ait olma" duygusu hissetmiyorum.	15,3	12,4	18,9	29,9	23,5	-	3,34

B8. Firmamdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.	3,9	7,5	22,4	38,1	28,1	-	3,79
B7. Benim avantajıma olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	6,0	11,7	22,8	34,5	24,6	0,4	3,60
B9. Bu firma benim sadakatimi hak ediyor.	6,4	10,0	19,6	38,8	25,2	-	3,67
B10. Bu firmadan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	5,3	8,2	21,7	36,7	28,1	-	3,74

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerde duygusal bağlılığa ilişkin sorularda; personellerin hayatlarının geri kalanını firmalarında geçirmek istediklerini büyük bir kısım belirtmiştir. Personellerden büyük çoğunluğu firmanın problemlerini kendi problemleri gibi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca firmalarının kendileri için çok fazla kişisel anlam taşıdığını ve firmalarının sadakatlerini hak ettiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Ancak kendilerini firmaya ait hissetmedikleri, firmada kendilerini ailenin parçası olarak görmedikleri ve firmaya karşı duygusal bağ hissetmediklerine ilişkin sorularda olumsuz cevap vermişlerdir.

Normatif bağlılığa ilişkin sorularda ise kendi avantajları bile olsa firmalarından ayrılmanın doğru olmadığını belirtmişlerdir. İşlerinden ayrılmanın diğer kişilere olan sorumluluk açısından doğru olmayacağını ve suçluluk hissedeceklerini belirtmişlerdir.

4.2.7. Takım Çalışmasına Yönelik Veriler

İnsan kaynakları faaliyetlerinden verimliliği etkileyen ana başlıklardan bir diğeri takım çalışmasıdır. Araştırma kapsamında takım çalışması faaliyetlerinin niteliği ve bu konudaki personelin görüşleri Tablo 15’ de verilmiştir:

Tablo 15: Takım Çalışmasına Yönelik Verilerin Frekans Dağılımı (n =281)

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Girilmeyen veri	Ortalama
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
T1. İş birimlerinde, problemleri çözmek için takımlar kullanılır.	6,4	3,6	14,9	46,3	28,8	-	3,88
T2. Firmamız, “takım çalışması” kavramını benimsemiştir.	4,6	3,2	14,9	51,2	26,1	-	3,91
T3. Takım toplantılarında, işle ilgili birçok probleme çözüm getirilmektedir	4,3	1,4	17,8	45,9	30,6	-	3,97
T4. Takım çalışmaları esnasında, karar vermeden önce, bütün takım üyelerinin fikir ve görüşleri alınır.	4,6	2,8	14,2	47,0	31,4	-	3,98

Anketlerin uygulama yapıldığı otellerde takım çalışması faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir. Oluşan herhangi bir sorunu çözmek için takım halinde çalışılmakta ve birçok soruna bu şekilde çözüm getirilmektedir. Bu sorunların çözümü için çalışanların görüşleri alınarak bu doğrultuda kararlar alındığı söylenebilir. Genel olarak baktığımızda takım çalışmasına yönelik soruların ortalamasında “ katılıyorum” a yakın bir sonuç çıkmıştır.

4.3. Korelasyon Verileri

Korelasyon katsayısı “r” ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler (Ural ve Kılıç, 2011: 247).

Araştırma kapsamında Pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizine göre tüm verileri birbirleriyle pozitif ($p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Yani bir veri artınca tüm veriler artmakta, bir veri eksilince tüm veriler azalmaktadır.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilmesi not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30- 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012: 32).

İnsan kaynakları yönetimi ile verimlilik ilişkisine dayanan korelasyon analizinde nitelikli işgören seçimi ile verimlilik korelasyon değeri 0,543 olarak bulunmuştur. Bu değişkenler arasında pozitif ve orta dereceli bir ilişki söz edilebilir. Eğitim ve geliştirme ile verimlilik arasında 0,520 korelasyon değeri ve orta dereceli bir ilişki vardır. Performansa dayalı ücretlendirme ile verimlilik arasında 0,540 korelasyon değeri vardır. Bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Performans değerlendirme ile verimlilik arasındaki korelasyon değeri 0,519'dur. Bu değişkenler arasında pozitif ve orta dereceli ilişki vardır. Takım çalışması ile verimlilik ilişkisine ait korelasyon değeri 0,530 olarak bulunmuştur. Bu değişkenler arasında da pozitif ve orta dereceli ilişki olduğu söylenebilir. Tablo 16'da görüldüğü gibi İKY uygulamaları ile verimlilik arasındaki en yüksek korelasyon değeri nitelikli işgören seçimine aittir. Ayrıca İKY ile verimliliğin ortalama değeri 0,531 olarak bulunmuştur.

Tablo 16: İKY ile Verimlilik İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Bulguları
(n =281)

İKY		Nitelikli işgören seçimi	Eğitim ve geliştirme	Performansa dayalı ücretlendirme	Performans değerlendirme	Takım çalışması	İKY Ort.
Verimlilik	Pearson						
	Correlation	,543**	,520**	,540**	,519**	,530**	,531**
	Anl.(2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ile verimlilik arasındaki korelasyon değerlerinde bağlılık unsuru duygusal ve normatif olarak iki ayrı başlıkta incelenmiştir. Duygusal bağlılık ile verimlilik ilişkisinde 0,546 korelasyon değeri bulunmuştur. Bu değer ile bu değişkenler

arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu yorumu yapılabilmektedir. Normatif bağlılık ile verimlilik ilişkisinde elde edilen değer ise 0,500' dür. Bu veriler göre duygusal bağlılık ile verimlilik arasında normatif bağlılığa göre daha güçlü bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık değeri ile verimlilik ilişkisinde ise korelasyon değeri 0,523 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve verimlilik arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ile Verimlilik İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Bulguları(n =281)

Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Bağlılık Ort.
Verimlilik	Pearson Correlation	,546**	,500**	,523**
	Anl.(2- tailed)	,000	,000	,000

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

İKY ile örgütsel bağlılık ilişkisinde nitelikli işgören seçimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide 0,596, normatif bağlılık ile 0,457 değerleri elde edilmiştir. Bu değerler ile nitelikli işgören seçiminin duygusal bağlılık üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Eğitim ve geliştirme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide 0,531, normatif bağlılık ile 0,485 değerleri elde edilmiştir. Bu değerler ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile duygusal bağlılık ilişkisinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Performansa dayalı ücretlendirme ile duygusal bağlılık arasında 0,618 korelasyon değeri vardır. Ayrıca normatif bağlılık ile olan ilişkisinde 0,507 değeri elde edildiğinden dolayı performansa dayalı ücretlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Performans değerlendirme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide 0,523, normatif bağlılık ile 0,491 değerleri elde edilmiştir. Bu değerler birbirine yakın olmakla beraber performans değerlemenin duygusal bağlılığa daha etkili olduğunu söyleyebiliriz. Takım çalışmasına ait verilerde duygusal bağlılık arasındaki ilişkisinde 0,655, normatif bağlılık ile 0,594 değerleri elde edilmiştir. Takım çalışmasının hem örgütsel bağlılığa hem de

duygusal bağlılığa en çok etki eden İK uygulaması olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca İKY uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu da söyleyebiliriz.

Tablo 18: İKY ile Örgütsel Bağlılık İlişisine Ait Korelasyon Analizi Bulguları (n=281)

İKY		Nitelikli işgören seçimi	Eğitim ve geliştirme	Performansa dayalı ücretlendirme	Performans değerlendirme	Takım çalışması	İKY Ort.
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,596**	,531**	,618**	,523**	,655**	,585**
	Anl.(2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,457**	,485**	,507**	,491**	,594**	,507**
	Anl.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık Ort.	Pearson Correlation	,527**	,508**	,563**	,507**	,625**	,546**
	Anl.(2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

4.4. Regresyon Verileri

Araştırmanın verilerinin yorumlanması için uygulanacak olan regresyon analizinde basit doğrusal regresyon analizi seçilmiştir. Çünkü; basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken söz konusudur (Ural ve Kılıç, 2011: 253).

H₁: Nitelikli işgören seçiminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Nitelikli işgören seçiminin duygusal bağlılık ile olan ilişkisinde R= 0,278 olarak bulunmuştur. Yani nitelikli işgören seçimin personelin işletmeye olan duygusal bağlılığın arasında doğrusal pozitif bir ilişki vardır. Nitelikli işgören seçimin ölçme gücü ise orta seviyededir.

Anova testine göre ise $p = 0,000$ olarak bulunmuştur. P anlamlılık değeri 0,05’ den küçük olduğu için nitelikli işgören seçimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, F değerinin geçerli olduğu söylenebilir(Bkz. Tablo 19):

Tablo 19: Nitelikli İşgören Seçimi İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,278	,277	,074	,992

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	22,926	1	22,926	23,287	,000
Kalan	274,669	279	,984		
Toplam	297,294	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	3,215	,191		16,804	,000		
Nitelikli işgören seçimi	,230	,048	,278	4,826	,000	1,000	1,000

Hipoteze ilişkin yapılan Coefficients tablosundaki Tolerance değerinin 1,00 olmasıyla (0,05’den büyük olması) nitelikli işgören seçimi ile duygusal bağlılık benzeşme değerlerinde sorun olmadığı söylenebilir. Araştırmanın t değerine (4,826) ilişkin anlamlılık değeri 0,005’ den küçük olduğu için t değerinin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırmanın beta verisinin katsayısı 0,278’ dir. Yani nitelikli işgören seçiminde oluşacak 1 birimlik artış duygusal bağlılık oluşmasında % 27,8 oranında etki gösterecektir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model güvenilirdir. Bu verilere göre h_1 kabul edilmiştir.

H₂: Eğitim ve geliştirme çalışmaları duygusal bağlılık oluşmasını artırır.

Eğitim ve geliştirme çalışmaları ile duygusal bağlılık ilişkisinde R değeri 0,313' dür. Bir başka deyişle otellerde sunulan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin personelde duygusal bağlılık oluşturulmasında pozitif bir etki oluşturmaktadır. Bu ilişkiye ait eğrilerin ölçme gücü orta seviyededir.

Anova testine göre p değeri 0,05' den küçük olduğu için (p = 0,000) eğitim ve geliştirme çalışmaları ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Böylece F değerinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Eğitim ve Geliştirme İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,313	,098	,095	,981

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	29,238	1	29,238		
Kalan	268,356	279	,962	30,398	,000
Toplam	297,594	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	2,780	,245		11,335	,000		
Eğitim ve Geliştirme	,343	,062	,313	5,513	,000	1,000	1,000

Araştırmaya ait Tolerance değerinin 1,00 olarak bulunması (0,05' den büyük olması) eğitim ve geliştirme çalışmaları ile duygusal bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerinin (5,513) anlamlılık değeri 0,000 olduğu için hipoteze ait değişkenlerin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,343 olup buna ait beta

verisinin katsayısı 0,313'dür. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde gösterilecek 1 birimlik artışın duygusal bağlılığı % 34,3 oranında artıracığı söylenebilir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model güvenilirdir. Bu verilere göre h_2 kabul edilmiştir.

H₃: Takım çalışması duygusal bağlılık oluşmasını artırır.

Takım çalışması ile duygusal bağlılık ilişkisinde regresyon katsayısı 0,613 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında ele alınan insan kaynakları faaliyetlerinden takım çalışmasının, personelde duygusal bağlılık oluşturmasında en etkili unsur olduğu söylenebilir. Ayrıca takım çalışması ile duygusal bağlılık eğrisi arasındaki ölçme gücünün yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir.

Anova testinde p değeri 0,05'den küçük ($p = 0,000$) olması da takım çalışması ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiye ait F değerinin (168,160) istatistikî olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Takım Çalışması İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,613	,376	,374	,816

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	111,914	1	111,914	168,160	,000
Kalan	185,680	279	,666		
Toplam	297,594	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	1,566	,202		7,720	,000		
Takım Çalışması	,649	,050	,613	12,968	,000	1,000	1,000

Takım çalışması ile duygusal bağlılık arasındaki Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) takım çalışması ile duygusal bağlılık benzeşme değerinde sorun olmadığını göstermektedir. Hipoteze ilişkin elde edilen t değerine ilişkin anlamlılık değeri 0,005' den küçük olduğu için grup değerlerinin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,649 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,613' dür. Takım çalışması faaliyetlerinde oluşturulacak 1 birimlik artışın duygusal bağlılığı % 61,3 oranında artıracığı söylenebilir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model güvenilirdir. Bu verilere göre h_3 kabul edilmiştir.

H₄: Performans değerlendirme duygusal bağlılık oluşmasını artırır.

Performans değerlendirme ile duygusal bağlılık ilişkisinde regresyon katsayısı 0,504 olarak bulunmuştur. Otelde uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinin personelde otele karşı duygusal bağlılık oluşturulmasında pozitif bir etki oluşturduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca değişkenlerin ölçme gücü orta derce olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sorgulamak amacıyla yapılan Anova testine göre $p = 0,000$ olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05' den küçük olması ile bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişkiye göre F değerinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 22: Performans Değerleme İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,504	,254	,251	,892

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	75,565	1	75,565	94,954	,000
Kalan	222,030	279	,796		
Toplam	297,594	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	2,398	,182		13,185	,000		
Performans Değerleme	,462	,047	,504	9,744	,000	1,000	1,000

Araştırma kapsamındaki Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) performans değerlendirme ile duygusal bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,462 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,504' dür. Performans değerlendirme çalışmalarındaki bir birimlik artış duygusal bağımlılığı % 50,4 etkileyeceği söylenebilir. Araştırmanın t değerine ilişkin anlamlılık değerinin 0,000 olması grup istatistiğinin anlamlı olduğu göstermektedir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model güvenilirdir. Bu verilere göre h_4 kabul edilmiştir.

H₅: Performansa dayalı ücretlendirme duygusal bağlılık oluşmasını artırır.

Performansa dayalı ücretlendirme ile duygusal bağlılık ilişkisinde regresyon değeri 0,452 olarak bulunmuştur. Personelin maaşında uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kullanılması otele karşı duygusal bağlılık oluşturulmasında pozitif bir etkili olduğu söylenebilir. Bu verilerin oluşturduğu eğri kalitesinde ölçme gücü orta düzeylidir.

Anova testine göre ise F değerinin anlamlılığı 0,000 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer 0,05' den küçük olması performansa dayalı ücretlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

Tablo 23: Performansa Dayalı Ücretlendirme İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,452	,204	,201	,921

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	60,798	1	60,798		
Kalan	236,796	279	,849	71,634	,000
Toplam	297,594	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	2,409	,206		11,679	,000		
Performansa Dayalı Ücretlendirme	,441	,052	,452	8,464	,000	1,000	1,000

Bu değişkenlere ait Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) ise performansa dayalı ücretlendirme ile duygusal bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerine ilişkin anlamlılık değeri de değişkenler arasındaki ilişkinin istatistikî açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,441 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,452' dir. Performansa dayalı ücretlendirmedeki 1 birimlik artışın personeldeki duygusal bağlılık üzerinde % 45,2 etkili olacağı söylenebilir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model güvenilirdir. Bu verilere göre h_5 kabul edilmiştir.

H₆: Nitelikli işgören seçimi normatif bağlılık oluşmasını artırır.

Nitelikli işgören seçimi ile normatif bağlılık ilişkisinde regresyon katsayısı 0,220 olarak bulunmuştur. Bu veriyle doğrultulu olarak otellerde uygulanan nitelikli işgören seçme faaliyetlerinin normatif bağlılık oluşturmada pozitif doğrusal bir etki oluşturduğu söylenebilir. Bu eğrinin ölçme gücü zayıf düzeydedir. Yani bu ilişki pozitif ancak zayıf bir ölçme gücüne sahiptir.

Anova testinde elde edilen $p = 0,000$ sonucunun 0,05' den küçük olmasıyla da nitelikli işgören seçme ile normatif bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu elde edilmiştir. Böylece hipotezin F değerinin de anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 24: Nitelikli İşgören Seçimi İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,220	,048	,045	1,130

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	18,100	1	18,100	14,170	,000
Kalan	355,100	279	1,277		
Toplam	373,200	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	2,820	,218		12,941	,000		
Nitelikli İşgören Seçimi	,204	,054	,220	3,764	,000	1,000	1,000

Coefficients tablosundaki Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) nitelikli işgören seçme ile normatif bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerine (3,764) ait anlamlılık değerinin 0,005' den küçük olması değişkenler arasındaki ilişkinin istatistikî açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,204 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,220' dir. Yani nitelikli işgören seçimindeki 1 birimlik artış personeldeki normatif bağlılık oluşumunda % 22 oranında etkileyebilmektedir. Bu verilere göre h_6 kabul edilmiştir.

H₇: Eğitim ve geliştirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.

Eğitim ve geliştirme çalışmaları ile normatif bağlılık ilişkisinde R= 0,342 olarak bulunmuştur. Yani otellerde uygulanan eğitim ve geliştirme çalışmaları normatif bağlılık oluşturmada pozitif yönde etkilidir. Bu değişkenlerin ölçme gücü orta düzeydedir.

Anova testine göre $p = 0,000$ olarak bulunmuştur. P değeri 0,05' den küçük olduğu için eğitim ve geliştirme çalışmaları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Hipoteze ait F değerinin de anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 25: Eğitim ve Geliştirme İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,342	,117	,114	1,089

Anova

Model	Kareler Toplama	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	43,586	1	43,586	36,761	,000
Kalan	329,614	279	1,186		
Toplam	373,200	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	1,997	,272		7,335	,000		
Eğitim ve Geliştirme	,418	,069	,342	6,063	,000	1,000	1,000

Coefficients tablosundaki Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) eğitim ve geliştirme çalışmaları ile normatif bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerine ilişkin anlamlılık değerinin 0,000 olması ile hipoteze ait değişkenler arasındaki ilişkinin istatistikî açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,418 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,312' dir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerindeki 1 birimlik artış normatif bağlılık üzerinde % 31,2 oranında etkilidir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model güvenilirdir. Bu verilere göre h_7 kabul edilmiştir.

H₈: Takım çalışması normatif bağlılık oluşmasını artırır.

Takım çalışması ile normatif bağlılık ilişkisinde R değeri 0,374 olarak bulunmuştur. Uygulanan takım çalışması faaliyetlerinin personelde normatif bağlılık pozitif bir etki oluşturduğu söylenebilmektedir.

Anova testine göre p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05' den küçük olması takım çalışması ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu anlamlılık değeri ile F değerinin de anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 26: Takım Çalışması İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,374	,140	,136	1,075

Anova

Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	52,073	1	52,073	45,079	,000
Kalan	321,127	279	1,155		
Toplam	373,200	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	1,870	,266		7,041	,000		
Takım Çalışması	,443	,066	,374	6,714	,000	1,000	1,000

Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) takım çalışması ile normatif bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerine (6,714) ilişkin anlamlılık değerinin 0,005' den küçük olmasıyla değişkenlerin istatistikî açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,443 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,374' dür. Takım çalışması faaliyetlerindeki artışın personelin normatif bağlılığı üzerine % 37,4 pozitif etki yarattığı söylenebilir. Bu verilere göre h₈ kabul edilmiştir.

H₉: Performans değerlendirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.

Performans değerlendirme ile normatif bağlılık ilişkisinde regresyon verisi 0,376 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç ile otellerde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının personelde normatif bağlılık oluşturmada araştırma kapsamında ele alınan insan kaynakları faaliyetlerinden en etkili olduğu söylenebilmektedir.

Anova testinde p değeri 0,05' den küçük (0,000) olarak bulunmuştur. Bu veriye göre performans değerlendirme çalışmaları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre hipoteze ait F değerinin de istatistikî olarak anlamlı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 27: Performans Değerleme İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,376	,142	,139	1,073

Anova

Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	52,849	1	52,849	45,862	,000
Kalan	320,351	279	1,152		
Toplam	373,200	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	2,183	,219		9,975	,000		
Performans Değerleme	,386	,057	,376	6,772	,000	1,000	1,000

Elde edilen Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) performans değerlendirme çalışmaları ile normatif bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,386 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,376' dır. Performans değerlendirme

çalışmalarının normatif bağlılık üzerinde % 37,6 etki oluşturduğu söylenebilir. Araştırmanın t değerindeki (6, 772) anlamlılık değerinin 0,005' den küçük olması ile grup değişkenlerinin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Bu verilere göre H_9 kabul edilmiştir.

H_{10} : Performansa dayalı ücretlendirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.

Performansa dayalı ücretlendirme ile normatif bağlılık ilişkisinde 0,261 regresyon değeri elde edilmiştir. Böylece otellerde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme çalışmalarının normatif bağlılık oluşturmada pozitif doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu ilişki eğrisindeki ölçme gücü ise orta düzeydedir.

Anova testinde $p = 0,000$ olarak elde edilmiştir. P değerinin 0,05' den küçük olmasıyla performansa dayalı ücretlendirme çalışmaları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Araştırmaya ait F değerinin de istatistikî olarak anlamlı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 28: Performansa Dayalı Ücretlendirme İle Normatif Bağlılık İlişkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,261	,068	,065	1,119

Anova

Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	25,358	1	25,358	20,266	,000
Kalan	347,842	279	1,251		
Toplam	373,200	280			

Coefficients

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	2,512	,251		10,015	,000		
Performansa Dayalı	,286	,063	,261	4,502	,000	1,000	1,000

Ücretlendirme							
---------------	--	--	--	--	--	--	--

Coefficients tablosundaki Tolerance değerinin 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) performansa dayalı ücretlendirme çalışmaları ile normatif bağlılık benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerine (4,502) ilişkin anlamlılık değeri 0,005' den küçük olduğu için değişkenlerin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırmanın bağımsız değişken katsayısı 0,286 olup buna ait beta verisinin katsayısı 0,261' dir. Performansa dayalı ücretlendirmedeki 1 birimlik artış normatif bağlılık üzerinde % 26,1 oranında etki oluşturmaktadır. Bu verilere göre h_{10} kabul edilmiştir.

H₁₁: Duygusal bağlılık verimliliği artırır.

Duygusal bağlılık ile verimlilik ilişkisinde regresyon katsayısı 0,286 ile 0,471 arasında değer almıştır. Otellerde uygulanan faaliyetler sonucunda personel oluşturulması hedeflenen duygusal bağlılığın personelin verimliliği üzerinde pozitif etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu ilişkilere ait ölçme gücü ise orta düzeydedir.

Verimliliğe ait tüm sorularda Anova testinde p değeri 0,000 (0,05' den küçük) olarak elde edilmiştir. Duygusal bağlılık ile verimliliğe ait tüm sorular arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Ücretin, yükselme imkânının, takdir edilmenin, performans değerlendirme çalışmalarının, motivasyonun ve bağlı bulunan yöneticinin verimlilik ile olan ilişkisi istatistikî olarak da güçlü bir anlamlılık sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 29: Duygusal Bağlılık İle Verimlilik İlişkisi

Anova						
	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	51,594	1	51,594 ,647	79,686	,000
	Kalan	180,641	279			
	Toplam	232,235	280			
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	36,295	1	36,295 ,691	52,518	,000
	Kalan	192,815	279			
	Toplam	229,110	280			
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	35,268	1	35,268 ,738	47,785	,000
	Kalan	205,920	279			
	Toplam	241,189	280			

V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	18,857 197,378 216,235	1 279 280	18,857 ,707	26,655	,000
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon Kalan Toplam	22,270 238,940 261,210	1 279 280	22,270 ,856	26,004	,000
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon Kalan Toplam	17,620 198,451 216,071	1 279 280	17,620 ,711	24,772	,000

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant) V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	2,492 ,416	,197 ,047	,471	12,659 8,927	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	2,727 ,349	,203 ,048	,398	13,412 7,247	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	2,805 ,344	,210 ,050	,382	13,346 6,913	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,166 ,252	,206 ,049	,295	15,385 5,163	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	2,980 ,274	,226 ,054	,292	13,164 5,099	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	3,296 ,243	,206 ,049	,286	15,976 4,977	,000 ,000	1,000	1,000

Bu veriler arasındaki Tolerance değeri tüm sorular için 1,00 çıkmıştır. Bu da duygusal bağlılık ile verimliliğe ait sorulara ait benzeşme değerlerinde herhangi bir

sorun olmadığını göstermektedir. Hipoteze ait değişkenlerin t değerlerinde anlamlılık değerlerinin 0,005' den küçük olması değişkenlerin istatistikî açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Tüm değişkenler için Std. Hata < Katsayı ise; model güvenilirdir denilebilir. Bu verilere göre h_{11} kabul edilmiştir.

H₁₂: Normatif bağlılık verimliliği artırır.

Normatif bağlılık ile verimlilik ilişkisinde regresyon katsayısı 0,124 ile 0,227 arasında değişmektedir. Personeldeki normatif bağlılığın verimlilikleri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Verimliliğe ait Anova testinde, normatif bağlılık ile performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının verimliliğe etkisi (v5) sorusu arasında p 0,000 değer almıştır. Bir başka deyişle; performans değerlendirme çalışmalarının normatif bağlılık ile olan ilişkisinde çok güçlü bir anlamlılık sonucuna ulaşılmıştır. İş terinde takdir edilmekle oluşan verimlilik (v3) ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide p değeri 0,001 olarak elde edilmiştir. Bu unsur için de normatif bağlılıkla güçlü ilişki olduğu söylenebilir. İş yerinde yükselme imkânı ile oluşan verimliliğin (v2) normatif bağlılıkla ilişkisinde 0,003 anlamlılık değeri elde edilmiştir. Yani bu iki değişken arasında pozitif ve orta derecede ilişki vardır.

Ancak normatif bağlılık ile bağlı bulunan yöneticinin verimliliğe olan etkisi (v4) arasındaki ilişkide p değeri 0,006; normatif bağlılık ile motivasyonun verimliliğe olan etkisi (v6) ilişkisinde anlamlılık değeri 0,027; normatif bağlılığın ücretin oluşturduğu verimliliğe (v1) olan etkisinde p değeri 0,037 olarak elde edilmiştir. Bu ilişkilerde anlamlılık değeri 0,005' den büyük olmasından dolayı anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.

Tablo 30: Normatif Bağlılık İle Verimlilik İlişkisi

Anova

	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	3,589	1	3,589 ,820	4,377	,037
	Kalan	227,996	279			
	Toplam	231,586	280			
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	7,024	1	7,024 ,796	8,821	,003
	Kalan	221,372	279			
	Toplam	228,396	280			
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	10,168	1	10,168 ,829	12,268	,001
	Kalan	230,400	279			
	Toplam	240,568	280			
V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	5,819	1	5,819 ,755	7,711	,006
	Kalan	209,767	279			
	Toplam	215,586	280			
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon	13,432	1	13,432 ,888	15,119	,000
	Kalan	246,965	279			
	Toplam	260,396	280			
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon	3,748	1	3,748 ,762	4,919	,027
	Kalan	211,820	279			
	Toplam	215,568	280			

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant) V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,840 ,098	,177 ,047		21,666 2,092	,000 ,037		
1 (constant) V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,660 ,137	,175 ,046		20,956 2,970	,000 ,003		
1 (constant) V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,617 ,165	,178 ,047		20,299 3,503	,000 ,001		
1 (constant) V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,743 ,125	,170 ,048		22,020 2,777	,000 ,006		

1 (constant)	3,413	,184		18,506	,000		
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	,190	,049	,227	3,888	,000	1,000	1,000
1 (constant)	3,929	,171		22,997	,000		
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	,100	,045	,132	2,218	,027	1,000	1,000

Normatif bağıllık ve verimlilik ilişkisine ait Tolerance değeri tüm sorular için 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) normatif bağıllık ile verimlilik arasındaki benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Std. Hata < Katsayı olduğu için model 1 güvenilirdir. Araştırma kapsamındaki t değerine ilişkin anlamlılık değerleri 0,000 olduğu için grup değişkenlerinin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Bu verilere göre h_{12} kısmi olarak kabul edilmiştir.

H₁₃: Performansa dayalı ücretlendirme verimliliği artırır.

Performansa dayalı ücretlendirme ile verimlilik ilişkisinde regresyon katsayısı 0,197 ile 0,309 arasında değişmektedir. Personelin performansına göre ücretlendirme uygulanması personelin verimliliği üzerinde pozitif olarak etkilediği söylenebilmektedir.

Uygulanan regresyon testinde p değeri 0,000 ve 0,001 değerlerini almıştır. Performansa göre ücretlendirme ile verimlilik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. Bu değişkenlerin arasında olan ilişki de istatistikî olarak da anlamlı bulunmuştur.

Tablo 31: Performansa Dayalı Ücretlendirme İle Verimlilik İlişkisi

Anova

	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	9,053	1			
	Kalan	223,182	279	9,053	11,317	,001
	Toplam	232,235	280	,800		
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	17,126	1			
	Kalan	211,984	279	17,126	22,540	,000
	Toplam	229,110	280	,760		
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	21,057	1			
	Kalan	220,132	279	21,057	26,688	,000
	Toplam	241,189	280	,789		
V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	13,185	1			
	Kalan	203,050	279	13,185	18,117	,000
	Toplam	216,235	280	,728		
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon	24,893	1			
	Kalan	236,317	279	24,893	29,389	,000
	Toplam	261,210	280	,847		
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon	19,564	1			
	Kalan	196,508	279	19,564	27,776	,000
	Toplam	216,071	280	,704		

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	3,546	,200		17,706	,000		
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	,170	,051	,197	3,364	,001	1,000	1,000
1 (constant)	3,263	,195		16,718	,000		
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	,234	,049	,273	4,748	,000	1,000	1,000
1 (constant)	3,223	,199		16,203	,000		
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	,260	,050	,295	5,166	,000	1,000	1,000

1 (constant)	3,412	,191		17,860	,000		
V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	,205	,048	,247	4,256	,000	1,000	1,000
1 (constant)	3,023	,206		14,666	,000		
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	,282	,052	,309	5,421	,000	1,000	1,000
1 (constant)	3,337	,188		17,756	,000		
V6(Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	,250	,047	,301	5,270	,000	1,000	1,000

Bu verilere ait Tolerance değeri tüm sorular için 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) değişkenler arasındaki benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Araştırmanın t değerinde yer alan anlamlılık değeri 0,005' den küçük olduğu için değişkenlere ait grubun istatistikî açıdan anlamlı olduğunu söylenebilir. Değişkenlere ait verilerde Std. Hata < Katsayı olduğunda model 1' in güvenilir olduğu söylenebilir. Bu verilere göre h_{13} kabul edilmiştir.

H₁₄: Performans değerlendirme verimliliği artırır.

Performans değerlendirme ve verimlilik arasındaki regresyon katsayısı 0,163 ile 0,244 arasında değişmektedir. Otellerde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının verimlilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Bu ilişkiye ait ölçme gücü ise zayıftır.

Verilere uygulanan Anova testinde p değeri 0,005'den küçük olan performans değerlemenin ücretin oluşturduğu verimliliğe (v1), işyerindeki yükselme imkânının oluşturduğu verimliliğe (v2), iş yerinde takdir edilmenin oluşturduğu verimliliğe (v3), performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının oluşturduğu verimliliğe (v5) olan ilişkisi istatistikî olarak pozitif ve güçlüdür.

Ancak performans değerlendirme çalışmaları ile bağlı bulunan yöneticinin oluşturduğu verimlilik (v4), motivasyonun oluşturduğu verimlilik (v6) arasındaki ilişkide p değeri 0,006 çıktığı için bu değişkenler arasındaki ilişki anlamlı değildir.

Tablo 32: Performans Değerleme ve Verimlilik İlişkisi

Anova

	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	12,750	1	12,750 ,787	16,207	,000
	Kalan	219,485	279			
	Toplam	232,235	280			
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	13,661	1	13,661 ,772	17,690	,000
	Kalan	215,450	279			
	Toplam	229,110	280			
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	13,385	1	13,385 ,816	16,394	,000
	Kalan	227,803	279			
	Toplam	241,189	280			
V4 (Bağlı bulunan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	5,768	1	5,768 ,754	7,647	,006
	Kalan	210,466	279			
	Toplam	216,235	280			
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon	14,744	1	14,744 ,883	16,690	,000
	Kalan	246,466	279			
	Toplam	261,210	280			
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon	5,752	1	5,752 ,754	7,630	,006
	Kalan	210,319	279			
	Toplam	216,071	280			

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	3,500	,181		19,354	,000		
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	,190	,047	,234	4,026	,000	1,000	1,000

1 (constant) V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,436 ,196	,179 ,047	,244	19,179 4,206	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,500 ,194	,184 ,048	,236	19,001 4,049	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,728 ,128	,177 ,046	,163	21,051 2,765	,000 ,006	1,000	1,000
1 (constant) V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	3,351 ,204	,192 ,050	,238	17,489 4,085	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	3,824 ,127	,177 ,046	,163	21,605 2,762	,000 ,006	1,000	1,000

Bu ilişkiler için Tolerance değeri de tüm sorular için 1,00 çıkması (0,05' den büyük olması) değişkenler arasındaki benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığını göstermektedir. Değişkenlere ait t değerinin anlamlılık değerleri 0,005' den küçük olduğu için değişkenlerin istatistikî açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırma değişkenlerinin arasındaki Std. Hata < Katsayı kuralına göre model 1 güvenilirdir yorumu yapılabilir. Bu verilere göre h_{14} kısmi olarak kabul edilmiştir.

H₁₅: Takım çalışması verimliliği artırır.

Takım çalışma faaliyetlerinin personel verimliliği ilişkisinde R= 0,165 ile 0,310 arasında değişmektedir. Bu değer ile araştırma kapsamında ele alınan insan kaynakları faaliyetlerinden takım çalışmasının verimlilik üzerine en etkili uygulama olduğu söylenebilir. Takım çalışması faaliyetlerinde yapılacak olan artışlar verimlilik üzerinde de olumlu bir artış olarak gözlenecektir.

Veriler arasındaki anlamlılık ilişkisi için düzenlene Anova testine göre p değeri 0,000 çıkan takım çalışması ile ücret, yükselme imkânı, takdir edilmek, bağlı bulunan yönetici ve performans değerlendirmeye ilişkin verimlilik soruları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki varken p değeri 0,005 çıkan takım çalışması ile motivasyonla elde edilen verimlilik sorusu arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Tablo 33: Takım Çalışması İle Verimlilik İlişkisi

Anova

	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	22,375	1	22,375	29,747	,000
	Kalan	209,860	279	,752		
	Toplam	232,235	280			
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	11,838	1	11,838	15,201	,000
	Kalan	217,273	279	,779		
	Toplam	229,110	280			
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	22,645	1	22,645	28,909	,000
	Kalan	218,544	279	,783		
	Toplam	241,189	280			
V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon	12,271	1	12,271	16,786	,000
	Kalan	203,964	279	,731		
	Toplam	216,235	280			
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon	22,667	1	22,667	26,512	,000
	Kalan	238,543	279	,855		
	Toplam	261,210	280			
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon	5,901	1	5,901	7,833	,005
	Kalan	210,171	279	,753		
	Toplam	216,071	280			

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	3,062	,214		14,287	,000		
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	,290	,053	,310	5,454	,000	1,000	1,000

1 (constant) V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,332 ,211	,218 ,054		15,280 3,899	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,073 ,292	,219 ,054		14,051 5,377	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,356 ,215	,211 ,052		15,885 4,097	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	2,958 ,292	,228 ,057		12,948 5,149	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	3,709 ,149	,214 ,053		17,298 2,799	,000 ,005	1,000	1,000

Tolerance değerini gösteren tabloya bakılacak olursa tüm değerlerin 1,000 olduğu yani, bu değişkenler arasındaki benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki Std. Hata < Katsayı ilişkisine göre model 1 güvenilirdir. Araştırmanın t değerinin anlamlılık değerleri 0,005' den küçük olduğu için t değeri istatistikî açıdan anlamlıdır. Bu verilere göre h_{15} kısmi olarak kabul edilmiştir.

H₁₆: Eğitim ve geliştirme verimliliği artırır.

Eğitim ve geliştirme ile verimlilik ilişkisinde regresyon katsayısı 0,165 ile 0,301 arasında değişmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki den bahsedilebilir. Bu ilişkinin ölçme gücü orta düzeydedir.

Bu iki değişken arasındaki anlamlılık düzeylerine baktığımızda eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ücretin (v1), işyerinde yükselme imkânının (v2), takdir edilmenin (v3) ve performans değerlendirmeye (v5) ilişkin verimlilik soruları arasına

güçlü bir anlamlılık ilişkisi mevcuttur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bağlı bulunan yöneticini (v4) ve motivasyona (v6) ilişkin verimlilik soruları arasında ise orta düzeyde bir ilişki bahsedilmektedir.

Tablo 34: Eğitim ve Geliştirme İle Verimlilik İlişkisi

Anova

	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	12,230 220,005 232,235	1 279 280	12,230 ,789	15,509	,000
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	6,218 222,892 229,110	1 279 280	6,218 ,799	7,783	,000
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	14,467 226,722 241,189	1 279 280	14,467 ,813	17,803	,000
V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	6,486 209,749 216,235	1 279 280	6,486 ,752	8,628	,004
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon Kalan Toplam	23,603 237,607 261,210	1 279 280	23,603 ,852	27,714	,000
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon Kalan Toplam	7,671 208,401 216,071	1 279 280	7,671 ,747	10,269	,002

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant) V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,347 ,222	,222 ,056	,229	15,072 3,938	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,551 ,158	,223 ,057	,165	15,889 2,890	,000 ,000	1,000	1,000

1 (constant) V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,290 ,241	,225 ,057	,245	14,596 4,219	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,577 ,161	,217 ,055	,173	16,500 2,937	,000 ,004	1,000	1,000
1 (constant) V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	2,920 ,308	,231 ,058	,301	12,654 5,264	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	3,619 ,175	,216 ,055	,188	16,748 3,205	,000 ,002	1,000	1,000

Bu ilişkiye ait olan tüm sorular için Tolerance değeri 1,00' dir Yani bu değişkenler arasındaki benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki Std. Hata < Katsayı ilişkisine göre model 1 güveniliridir. Araştırmanın t değerinin anlamlılık değerlerine göre değişken grubunun istatistikî olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Bu verilere göre h_{16} kabul edilmiştir.

H₁₇: Nitelikli işgören seçimi verimliliği artırır.

Nitelikli işgören seçimi ile verimlilik ilişkisinde regresyon verisi 0,167 ile 0,317 arasında değişmektedir. Yani nitelikli işgören seçimi verimlilik üzerinde pozitif olarak etkilidir.

Nitelikli işgören seçiminin işyerinde yükselme imkânının (v2), takdir edilmenin (v3), bağlı bulunan yöneticinin (v4), performans değerlendirmenin (v5) ve motivasyonun (v6) oluşturduğu verimlilik üzerinde güçlü bir anlamlılık ilişkisi mevcuttur. Bu unsurlara ilişkin F değerleri istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak nitelikli işgören seçiminin ücretin oluşturduğu verimliliğe olan etkisinde ise p değeri 0,005 olarak elde edilmiştir. Yani bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilemez.

Tablo 35: Nitelikli İşgören Seçimi İle Verimlilik İlişkisi

Anova

	Model	Kareler Toplama	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	6,472 225,763 232,235	1 279 280	6,472 ,809	7,998	,005
V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	10,656 218,454 229,110	1 279 280	10,656 ,783	13,610	,000
V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	20,324 220,865 241,189	1 279 280	20,324 ,792	25,673	,000
V4 (Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	Regresyon Kalan Toplam	21,685 194,550 216,235	1 279 280	21,685 ,697	31,097	,000
V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	Regresyon Kalan Toplam	20,407 240,803 261,210	1 279 280	20,407 ,863	23,644	,000
V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	Regresyon Kalan Toplam	18,626 197,445 216,071	1 279 280	18,626 ,708	26,319	,000

Coefficients

	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	Katsayılar	
	B	Std.Hata	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant) V1 (Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,729 ,122	,173 ,043	,167	21,502 2,828	,000 ,005	1,000	1,000
1 (constant) V2 (İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,558 ,157	,171 ,042	,216	20,885 3,689	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V3 (İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,387 ,216	,172 ,043	,290	19,743 5,067	,000 ,000	1,000	1,000

1 (constant) V4 (Bağılı bulunan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?)	3,342 ,224	,161 ,040		20,757 5,576	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V5 (Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.)	3,217 ,217	,179 ,045		18,263 4,863	,000 ,000	1,000	1,000
1 (constant) V6 (Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.)	3,501 ,207	,162 ,040		21,582 5,130	,000 ,000	1,000	1,000

Verilere ait tüm Tolerance verilerinde değişkenler arasındaki benzeşme değerlerinde herhangi bir sorun olmadığı saptanmıştır. Std.Hata<Katsayı kuralına göre model 1 güvenilirdir. Değişkenler arasındaki t değerinin anlamlılık değerine göre grup değişkenleri istatistikî olarak da anlamlı bulunmuştur. Bu verilere göre h_{17} kısmi olarak kabul edilmiştir.

HİPOTEZLER	RED / KABUL
H ₁ : Nitelikli işgören seçimi duygusal bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₂ : Eğitim ve geliştirme çalışmaları duygusal bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₃ : Takım çalışması duygusal bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₄ : Performans değerlendirme duygusal bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₅ : Performansa dayalı ücretlendirme duygusal bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₆ : Nitelikli işgören seçimi normatif bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₇ : Eğitim ve geliştirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₈ : Takım çalışması normatif bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₉ : Performans değerlendirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₁₀ : Performansa dayalı ücretlendirme normatif bağlılık oluşmasını artırır.	Kabul
H ₁₁ : Duygusal bağlılık verimliliği artırır.	Kabul
H ₁₂ : Normatif bağlılık verimliliği artırır.	Kısmi Kabul
H ₁₃ : Performansa dayalı ücretlendirme verimliliği artırır.	Kabul
H ₁₄ : Performans değerlendirme verimliliği artırır.	Kısmi Kabul
H ₁₅ : Takım çalışması verimliliği artırır.	Kısmi Kabul
H ₁₆ : Eğitim ve geliştirme verimliliği artırır.	Kabul
H ₁₇ : Nitelikli işgören seçimi verimliliği artırır.	Kısmi Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgören verimliliği üzerine etkisinin ölçülmek amacıyla yapılan bu çalışmada literatür taraması ve anket çalışması yöntemleri kullanılarak veriler toplanmıştır. Parametrik analiz yöntemleri aracılığıyla bu veriler yorumlanmaya hazır duruma getirilip konu hakkında açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde ise, elde edilen bulgularla ilişkili olarak sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan nitelikli işgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, performans dayalı ücretlendirme ve takım çalışması ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişki hem tek tek olan yapılan korelasyon analizinde hem de toplu olarak uygulanan korelasyon analizlerinde ortaya konulmuştur. Bu değişkenlerin birbirini olumlu olarak etkilediği söylenebilmektedir. Bu sonuç literatürde yapılan araştırmalarla da paralellik sağlamaktadır. Daha önce konuya ilişkin üst düzey çalışanlara yönelik yapılmış olan çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. Bu çalışma ile personelin konuya ilişkin düşüncelerinin de ortaya konulması sağlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın etkinlik ve verimlilik ile de pozitif ilişkili olduğunu gösteren bulgular vardır (Chow, 1994: 4; Chiu, 2004: 72). Etkinliğin beş ölçütü olarak “toplam performans”, “pazar payı”, “satışlarda büyüme”, “kârlılık”, “çalışanların tatmini”, “ürün ve hizmetlerin kalitesi” ve “yeni ürün geliştirme” sayılmaktadır (Fey ve Denison, 2003: 691). Örgütsel bağlılığın etkinliğin beş ölçütü ile pozitif ilişkili olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılığın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Mathieu ve Zajac (1990), Becker (1992), Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Burgess ve Turner (2000), Allen ve Grisafe (2001), özellikle duygusal bağlılık ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Ertan, 2008: 70).

Otellerde uygulanan nitelikli işgören seçiminin duygusal bağlılık üzerine olan etkisi oldukça güçlüdür. Personeldeki duygusal bağlılığı artırmak için nitelikli işgören seçiminin kullanılması uygulanabilecek bir seçenektir. Personelle otel arasındaki

ilişkilerde duygusal bağlılık oluşturulması işletmeler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Otellerde uygulanan nitelikli işgören seçiminin duygusal bağlılıkta % 27,8 artış sağladığı söylenebilir. Bu oranın küçümsenmeyecek boyutta olması hem işletme sahibi hem de personel açısından olumlu etkiler oluşturmaktadır.

Personelin gelişimini amaç edinen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile personeldeki duygusal bağlılık ilişkisinde güçlü bir etki vardır. Eğitim ve kariyer geliştirme çalışmaları, çalışanların misafirlere daha güçlü niteliklerle donanmış bir şekilde hizmet etmelerini sağlar ki, bu da iş deneyimlerinin zenginleşmesi, kişisel olarak ilerleme ve bireysel olarak kariyer geliştirme anlamına gelmektedir(İnternet-1).

Akçay' a (2002: 64) göre ise örgütlerde kariyer planlamanın uygulanması, işgörenin kendi geleceklerinin ve kariyerlerinin planlamalarına olanak tanıyarak onların güdülenmesini sağlarken aynı zamanda bireylerin örgüte gönül bağıyla bağlanması ve dolayısıyla içsel tatminlerinin artmasını da sağlar.

İşte tüm bu öneminden dolayı eğitim ve geliştirme faaliyetleri insan kaynakları yetkilileri tarafından kullanılması gereken bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç önceki araştırmalarla da paralellik göstermektedir. Bu araştırma ile de personelin bu konu hakkındaki düşünceleri de sağlanmıştır.

Personelde duygusal bağlılık yaratmasında en etkili insan kaynakları faaliyeti olarak takım çalışması karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışması faaliyetleri duygusal bağlılık üzerinde % 61,3 oranında olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu ilişkinin etkileme oranının büyüklüğü otellerde takım çalışması faaliyetlerinin ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Bu önemi Turhan (2005: 64) şu şekilde ifade etmiştir:

Turizmde çalışan personelin ekibe dâhil olması işin stresini daha az seviyeye indirmesini sağlar. Sorumluluğun paylaşımı da bireyin kendini ekibin bir parçası olarak algılayarak sosyo-duygusal bir rol benimsemesinden dolayı daha fazla tatmin edici olur. Diğer taraftan gerek ekip üyesi olarak gerekse ekip halinde elde edilen iş başarıları tüm organizasyona yansıtacağından çalışanlar ekip aracılığıyla kendinden fazla söz ettirilir ve ekibin katkılarına daha fazla konsantre olur. Tüm bu sebeplerden dolayı takım çalışması faaliyetlerine çok daha özen gösterilmesi gerekiyor denilebilir. Bu araştırma

ile personelin bu konuya ne kadar duyarlı olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç otel yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Personelde oluşacak bağlılığın işletmeye farklı açılardan yarar sağladığı düşünülürse en etken olan takım çalışması faaliyetlerini işverenlerin göz ardı etmemesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre performans değerlendirme çalışmalarının personelde duygusal bağlılık oluşturulmasında pozitif etki sağlayan bir faaliyet olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme çalışmaların takım çalışmasından sonra duygusal bağlılığı etkileyen 2. unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan literatür araştırmaları ve önceki çalışmalar da bu unsurun etkisini desteklemektedir. Bu araştırma ile performans değerlendirme çalışmaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki personel açısından yorumlanmıştır.

Personellerin maaşının hesaplanması için kullanılan yöntemlerden birisi olan performansa dayalı ücretlendirme ile duygusal bağlılık arasında oldukça güçlü pozitif yönlü bir etki bulunmaktadır. Yani personellerin performansları karşılığında aldıkları para vb. unsurlardan tatmin olmaları otel işletmelerine karşı duygusal bir bağlılık oluşturduğu söylenebilir.

Bu sistem ile iyi çalışan ile çalışmayan personel arasındaki fark dikkate alınmış, daha yüksek performans gösteren personel ödüllendirilmiş, daha düşük performans gösteren personel de dâhil tüm çalışanlar teşvik edilmiş olmaktadır (Okka, 2008: 43). Bu sonuçlar doğrultusunda personeller açısından performanslarının karşılığının tatmin edici olmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu konu ile ilgili birçok araştırma bulunmasına rağmen personelin bu konudaki düşüncesini içeren çalışma olmamasından dolayı bu sonuç otel yetkilileri için önem arz etmektedir.

Normatif bağlılık ile insan kaynakları politikaları ilişkisine değinmeden önce Yüceler' in normatif bağlılığa ilişkin görüşlerine bakacak olursak; Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Normatif ya da ahlaki bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve

örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır (Yüceler, 2009: 448-449) .

Duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığından bahsedilen nitelikli işgören seçiminin normatif bağlılık üzerine olan etkisine baktığımızda yine olumlu bir etki ile karşılaşmaktayız. Nitelikli işgörenin önemini Gürbüz (2006: 49) şu şekilde ifade etmiştir:

Küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojidaki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum, nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. Bu önemi göz önüne alarak normatif bağlılığı artırmak amacıyla nitelikli işgören seçiminin kullanılabilir bir seçenek olduğu söylenebilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise pozitif ve güçlü bir etki mevcuttur. Otelde uygulanan eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri normatif bağlılık oluşturmada etkilidir denilebilir. Bu etki % 34,2 gibi küçümsenmeyecek bir orandan oluşmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar ve önceki çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Bu çalışma ile eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri ile normatif bağlılık etkisi personel tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır. Personelde normatif bağlılık artışı sağlamak isteyen otel yöneticilerinin kullanabileceği bir seçenek olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini karşımıza çıkarmaktadır.

Duygusal bağlılığa en çok etki eden insan kaynakları faaliyetlerinden takım çalışması, normatif bağlılığa en çok etki eden 2. unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışması faaliyetlerinin personeldeki normatif bağlılığa % 37,4 oranında etki göstermektedir. Bu sonucu literatürdeki araştırmalar ve veriler de desteklemektedir. Takım çalışmasının önemini Özaksu şu şekilde ifade etmiştir:

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişimlere uyumun en önemli unsurudur. Takımlar bir amaç etrafında birleşirler ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı hissederler. Etkili takımlar, onlara verilen yön doğrultusunda amaçları gerçekleştirmek

için, çok fazla gayret ve zaman harcarlar. Bunun tam tersi, başarısız takımlar nadiren ortak bir amaç etrafında birleşirler (Özaksu, 2006: 28).

Özaksu' nun belirttiği önem ve takım çalışması faaliyetlerinin personelin duygusal bağlılık üzerine olan etkisinden dolayı işletmelerin üstünde önemle durulması gereken bir insan kaynakları uygulaması olarak takım çalışması sayılabilir.

Araştırma kapsamında ele alınan insan kaynakları faaliyetlerinden normatif bağlılığa en çok etki eden unsurun performans değerlendirme çalışmaları olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen veriler işletme içinde birçok yerde kullanılmaya elverişli olduğundan işletmelerde dikkatle uygulanması gerekmektedir. Performans değerlemenin kullanılabilceği bu alanları Yılmaz şu şekilde ifade etmiştir:

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişleme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir (Yılmaz E.F., 2006: 104).

Personelde örgüte olan normatif bağlılığın artmasını isteyen otel yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarına önem vermesi gerektiği söylenebilir. Bu çalışma ile performans değerlendirme çalışmasının normatif bağlılık üzerine olan etkisi personel tarafından değerlendirilmiştir..

Performansa dayalı ücretlendirme çalışmalarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde pozitif yönde değişimin olduğu söylenebilir. Yani personelin performansına dayalı olarak aldığı ücretin personeldeki işletmeye olana normatif bağlılığını artırmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin bağlılık üzerindeki etkisini Deniz şu şekilde ifade etmiştir:

Ücretin işgörenler tarafından adil olarak algılanması, miktarından daha önemlidir İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde tatminsizlikler ve yeni iş

arayışları baş gösterecektir. Dolayısıyla, özellikle nitelikli ve başarılı işgören, ücretleme programı içsel olarak tutarlı ve dışsal olarak rekabet edilebilir değil ise, ücret tatminsizliği ortaya çıkması nedeniyle, örgütten ayrılmayı düşünecektir (Deniz, 2006: 20). Bu önemden dolayı işletmelerde kullanılması gereken bir diğer insan kaynakları faaliyeti olarak performansa dayalı ücretlendirme karşımıza çıkmaktadır.

Verimlilik ile duygusal bağlılık ilişkisine değinmeden önce verimliliğin sağlanması ile elde edilebileceğimiz yararları değinelim:

Daha yüksek verimlilik makul bir miktarda olsa bile, karı ve stok miktarını artırır. Böylece tüketici fiyatlarındaki yükselen trendin düşmesi, işletme ve ekonominin gelecekteki gelişimi için daha fazla sermaye elde edilmesi mümkün olur. Bu da dönüşümlü olarak günümüzde işsiz olanlara ve büyüyen nüfusa ek istihdam olanağı sağlar (Hançer, 2004: 15-16).

Örgütsel bağlılıkları artan bireyler, örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalacak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olacak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca, bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları yükselecektir. Bunlar da örgütsel hayata etkinlik ve verimlilik olarak yansıtacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 127).

Verimlilik sadece personel veya işletme bazında değil ülkesel olarak da fayda sağlayacağı Hançer tarafından ifade edilmiştir. Öyleyse verimliliği artırıcı tüm faktörlerin işletme yönetici tarafından uygulanması gerekmektedir. Bu faktörlerden araştırma kapsamındaki insan kaynakları uygulamaları ve bağlılık konuları ele alınmıştır.

Duygusal bağlılık ile verimlilik arasında doğru orantılı bir ilişkiden söz edilebilir. Yani duygusal bağlılıktaki artış verimlilikte de artış, duygusal bağlılıktaki azalma verimlilikte azalma olarak karşımıza çıkacaktır. Duygusal bağlılık ücretin, iş yerinde yükselme imkânının, iş terinde takdir edilmenin, bağlı bulunan yöneticinin, performans değerlendirme çalışmalarının ve motivasyonun oluşturduğu verimlilik ile ilişkisi oldukça güçlüdür. Araştırma kapsamında ele alınan unsurlardan verimliliğe en çok etki eden faktör ücretin oluşturduğu verimliliğin duygusal bağlılık üzerinde olan

etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Personelden en yüksek verimlilik sağlamak için işletme yöneticilerinin en çok dikkat etmesi gereken unsur olarak ücretin oluşturduğu verimliliği söylenebiliriz.

Normatif bağlılık ile performans değerlendirme çalışmaları ile oluşan verimlilik arasında yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur. Normatif bağlılığın iş yerinde takdir edilmenin ve iş yerinde yükselme imkânının oluşturduğu verimlilik ile olan ilişkisi ise pozitif ve orta düzeydedir. Bağlı bulunan yöneticinin, motivasyonun ve ücretin sağladığı verimlilik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani normatif bağlılığı artırmak isteyen işletme yetkililerinin çalışma kapsamındaki seçeneklerden en önem vermesi gereken unsur performans değerlendirme çalışmalarından oluşan verimliliklerdir. Bunun yanı sıra iş yerinde takdir edilmek ve iş yerinde yükselme imkânının oluşturduğu verimlilikler ile de normatif bağlılık artmaktadır. Bu çalışma ile normatif bağlılığa ilişkin personel görüşleri alındığı için bu sonuç önem arz etmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirmenin personel verimliliği üzerinde etkisi oldukça güçlüdür. Yapılan araştırmalar doğrultusunda performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının ücretin, iş yerinde yükselme imkânının, iş terinde takdir edilmenin, bağlı bulunan yöneticinin, performans değerlendirme çalışmalarının ve motivasyonun oluşturduğu tüm verimlilik üzerinde etkilidir. Araştırma kapsamında yer alan insan kaynakları politikaları içinden verimliliğe en çok etki edenlerden bir tanesi olan performansa dayalı ücretlendirme, verimliliği artırmak isteyen otel yetkilileri tarafından dikkate alınması gereken bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma ile personelin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşleri sağlanmıştır.

Performans değerlendirme çalışmalarının verimlilik üzerine olan etkisinde; ücretin, işyerindeki yükselme imkânının, iş yerinde takdir edilmenin ve performans değerlendirme çalışmalarının oluşturduğu verimlilik ile performans değerlendirme çalışmaları arasında güçlü bir etki elde edilmiştir. Ancak performans değerlendirme çalışmaları bağlı bulunan yöneticinin ve motivasyonun oluşturduğu verimlilik üzerinde herhangi bir etki sağlamamaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları ile verimlilik elde etmek isteyen yöneticileri ücretin, işyerindeki yükselme imkânının, iş yerinde takdir edilmenin ve performans değerlendirme çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir.

Araştırmaya dâhil edilen insan kaynakları uygulamalarından verimliliğe en çok etki eden etkenlerden birisi olarak takım çalışması karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışması faaliyetlerinin yürütülmesi ücretin, işyerindeki yükselme imkânının, iş yerinde takdir edilmenin ve performans değerlendirme çalışmalarının ve bağlı bulunan yöneticinin oluşturduğu verimlilik üzerinde çok etkilidir. Ancak takım çalışmasının motivasyon ile elde edilen verimlilik üzerinde herhangi bir etkisi gözlenmemiştir. Personellerinden en yüksek verimi almak isteyen yöneticiler için takım çalışması faaliyetlerinin en çok dikkat edilmesi gereken unsur olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuç literatürdeki bilgiler ve önceki çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu çalışma ile personelin takım çalışmasından ne düzeyde verimlilik sağlayabileceği elde edilmiştir.

Verimliliği en çok etkileyen etkenlerden bir diğeri eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ücretin, iş yerinde takdir edilmenin, iş yerinde yükselme imkânının ve performans değerlendirme çalışmalarından elde edilen verimlilik üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Buna ek olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin motivasyonun sağladığı verimlilik üzerinde güçlü bir etki oluşturduğu söylenebilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bağlı bulunan yönetici ile olan ilişkisinde pozitif ancak zayıf bir etki olduğu söylenebilir. Verimlilik sağlamak isteyen işletmeler için en çok tercih edilmesi gereken unsurlardan birisi olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri de sayılabilir. Bu çalışma ile personellerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdiği önem ve bunun sonucunda elde edilecek verimlilik hakkında bilgi edinilmiştir.

Nitelikli işgören seçiminin verimlilik üzerine etkisi oldukça güçlüdür. Nitelikli işgören seçimi ile iş yerinde yükselme imkânının, takdir edilmenin, performans değerlendirme çalışmalarının, motivasyonun ve bağlı bulunan yöneticinin oluşturduğu verimlilik arasında yüksek düzeyde ilişki vardır. İş yerinde uygulanan nitelikli işgören seçimi faaliyetleri ile iş yerinde yükselme imkânının, takdir edilmenin, performans değerlendirme çalışmalarının, motivasyonun ve bağlı bulunan yöneticinin oluşturduğu verimlilik düzeyi de artmaktadır. Ancak nitelikli işgören seçimi faaliyetleri ile ücretten elde edilen verimlilik arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan İKY politikalarından verimliliğe en çok etki eden faktör nitelikli işgören seçimidir. Nitelikli işgören seçimi, bağlı bulunan yöneticiden elde edilen verimlilik üzerinde oldukça etkilidir.

Ücretin oluşturduğu verimliliği ve işyerinde takdir edilmenin oluşturduğu verimlilik düzeyini en çok etkileyen İKY uygulaması olarak takım çalışması faaliyetlerini söyleyebiliriz. Buna ek olarak işyerinde yükselme imkânının, performans değerlendirme çalışmalarının ve motivasyonun oluşturduğu verimliliği en çok etki eden İKY faaliyetinin performansa dayalı ücretlendirme sistemi olduğunu söyleyebiliriz.

Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya ilişkin öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Duygusal bağlılığa en çok etki eden insan kaynakları faaliyeti takım çalışması olduğu için personelde duygusal bağlılığı artırmak için takım çalışma faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.
- Verimlilik düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden etkilenmektedir. Bu yüzden verimliliğin artırılması için personelde duygusal bağlılığın artırılmasına yardımcı olacak faaliyetler belirlenmeli ve uygulamaya konulmalıdır.
- Duygusal bağlılık ile verimlilik sağlanması için işletme yöneticilerin performansa dayalı ücretlendirme faaliyetleriyle de yakından ilgilenmesi gerekmektedir.
- Performansa dayalı ücretlendirme faaliyetleri sadece duygusal bağlılık üzerinde değil normatif bağlılık üzerinde de etkilidir. İşletme yöneticileri performansa dayalı ücretlendirme faaliyetleri ile personeldeki her iki bağlılık üzerine de olumlu bir etki sağlayabilir.
- Personelde normatif bağlılığı artırmak için en etkin olarak performans değerlendirme çalışmaları yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra takım çalışması faaliyetleri de normatif bağlılığı artırıcı önemli bir diğer unsurdur. Yüksek

normatif bağıllık sağlamak için performans değerlendirme çalışmaları ile takım çalışması faaliyetleri beraber kullanılabilir.

- Takım çalışma faaliyetleri hem duygusal hem de normatif bağıllık için oldukça etkilidir. Personelin işletmeye bağıllığını oluşturmak / artırmak isteyen işletme yöneticileri takım çalışması faaliyetlerini yürütmelidir.
- Performans değerlendirme faaliyetleri, iş yerinde yükselme imkânı ile oluşan verimlilik düzeyini artırdığı için bu faaliyetler eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile beraber yürütülmelidir.
- Performansa dayalı ücretlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi performans değerlendirme çalışmalarından elde edilen verimliliği artırdığı için işletmelerin performansa dayalı ücretlendirme faaliyetlerini uygulamalıdır.
- Takım çalışması faaliyetleri verimlilik unsurlarından en çok ücret ile oluşan verimliliği artırmaktadır. İşletme yöneticileri takım çalışma faaliyetlerine önem vermeli ve personellerin ücret düzeyleri gözden geçirilmelidir. Daha fazla verimlilik elde etmek için ise takım çalışması faaliyetleri ile ücret unsurlarını beraber içeren faaliyetler düzenlenmelidir.
- Bağlı bulunan yöneticiden elde edilen verimliliği artırmak için nitelikli işgören seçimi faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir.
- Takım çalışması faaliyetleri ile performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kullanılması verimlilik üzerinde oldukça etkili iki faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki verimlilik çeşitlerine oldukça etkili olan bu faaliyetlerin işletme yöneticileri tarafından beraber kullanılması daha yüksek verimliliği oluşturacaktır.

- Nitelikli işgören seçimi, bağlı bulunan yöneticiden sağlanan verimliliği arttırdığından dolayı işletme yöneticileri nitelikli işgören seçimi faaliyetlerine önem vermelidir.
- Personelin en verimli olmasını sağlayan unsur motivasyondur. İşletme yöneticileri personelin motivasyonunun artırıcı faaliyetleri belirlenmeli ve uygulamalıdır.
- Personellerin kendi geleceklerini ve kariyerlerini kendilerinin planlaması onları motive etmektedir. İşletme yöneticileri personelden yüksek verimlilik sağlamak için personeli motive edecek faaliyet olarak, personele kendi kariyerlerini planlama imkânı sağlamalı ve uygulamaya koymalıdır.
- Araştırma kapsamında ele alınan insan kaynakları uygulamalarının farklı yönlerde olumlu etkileri vardır. Bu olumlu etkilerden yararlanmak için insan kaynakları faaliyetlerinin mümkün olduğunca etkin bir şekilde yürütülerek maksimum verimlilik sağlanmalıdır.
- Araştırmaya ilişkin sonuçlarının genellenebilmesi için daha büyük bir örneklem üzerinde çalışma yapılmalıdır.
- Konuya ilişkin hizmet sektöründeki personel görüşleri daha da genişletilerek başka çalışmalarla daha detaylı şekilde desteklenmeli, literatürdeki açıklığın kapatılması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (22), 199-217.
- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçay, A. D. (2002). *Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akdemir, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Adı: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Turan Yazgan' a Armağan 49. Kitap*, 427-455.
- Akgül, Ö. (2008). *Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin Ölçülmesi: ISO 500 Büyük İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (4), 1-25.
- Akova, O., Sarıışık, M., & Akbaba, A. (2007). Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 9(13), 275-296.
- Aktaş, Y. (2008). *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akyıldız, H., & Karabıçak, M. (2002). Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 7 (2), 57-76.
- Akyıldız, H., & Güngör, İ. (2004). İş Değerlendirmesinde Puan Yönetiminin Sorunları ve Bir Model Önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 9(2), 31-52.
- Akyüz, S. (2008). *Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülte Kitapevi.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (Bahar 2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (28), 212-236.

- Altaylı, B. (2006). *Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataay, İ.D. (1988). *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini)*. Ankara: Mess Yayını.
- Aybek, A., Özkan, G., & Hurşitoğlu, Ç. (2003). Teknik Personelin İş Kazalarının Nedenleri ve Önlenmesine Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 6 (2), 91-100.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ballı, S., Uğur, A., & Korukoğlu, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 837-849.
- Batman, O. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: ÇınarHotel Uygulaması. *Bilgi Dergisi*, 6 (1), 113-124.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1462.
- Biber, L. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canman,D. (2000).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Çabuk, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Çalışması*.
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çakınerk, A., Neslihan, D., & Gün, G. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 252-272.
- Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı ve Verimliliğine Etkisi. *Verimlilik Dergisi* (4), 47-66.
- Çopur, Z., Ergüder Varlı, B., Avşar, M., & Şenbaş, M. (2006). Ege Üniversitesi Hastanesi'nde Çalışan Ev İdaresi Personelinin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* , 9 (1), 39-53.
- Çuhadar, M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25), 4-28.
- Demir, C. , Çolaklıoğlu, Ü., Çolaklıoğlu, O. E. , Çavuş, Ş., Aydın Ş., Güzel, T., Yenipınar, U., Çavuş, Ö., Güzel, B. & Kılınç U. K. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.

- Deniz, Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dereli, B.(2005).Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 4 (7), 59-81.
- Dil, M. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Dğerlemenin İş Doyumu Üzerinde Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi* , 13 (2), 165-189.
- Doğangüneş,C. (2009). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri ve Boydak Grubu Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi* (155), 175-185.
- Ercan,A. (2008).*Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Stratejileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 7 (11), 35-54.
- Erdil, O., Alpkan,L.H.,& Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2), 101-122.

- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: TürkAğır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayın No: 40.
- Ergün, E. (2008). *4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye ve Marmaris Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Ergüney, Ö. (2006). *Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Soyak A.Ş.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya' da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Genç, K. Y. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi - Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye' nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gökçeğöz, F. (2000). Etkili Takım Çalışması. *Polis Bilimler Dergisi* , 2(7-8), 259-274.
- Güçlü,H. (2006).*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güneş, Ş.(2007).İmalat Sektöründe Verimlilik ve Reel Ücret İlişkisi: Bir Koentegrasyon Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 14 (2), 275-287.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , , 3 (1), 48-75.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Haznedar, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Koç, H., Boylu, Y & Arslantürk, Y. (2009). İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 143- 158.
- Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 11(3), 147-176.

- İnce, M. (2002). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 423-446.
- Kanten, P. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Karagöz Y, & Ekici, S. (2004). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 25-35.
- Karagöz, Y. , & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 21, 81-98.
- Karcıoğlu, F., & Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi -İstanbul İlinde Bir Araştırma-. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 13 (1), 343-366.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (2), 355-372.
- Kaymaz, K. (2010). *Ücret Yönetimi Beceri Bazlı Ücretleme Sistemleri*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi* (142), 126-144.
- Kolu, N. (2006). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kozak, M. A.(2004).*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurgun, O. A., & Yemişçi, A. D.(2007). İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama. *Çimento İşveren Dergisi* , 4-15.
- Met, Ö., & Erdem, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 53-76.
- Nelson B. (1999). *Türkiye Genç İşadamları Derneği Kitapları-1(çev:Serra Egeliler)*. İstanbul: Rota Yayın Yapm Tanıtım.
- Oğuz, F.(2007). *İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçüm Tekniği ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Okka, Ö. F. (2008). *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Okumuş, F., & Avcı, U. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), 270-290.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25), 1-26.
- Önelge, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E., Bulut, Z.A. & Karabulut, A.N. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla İli Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 7 (1), 51-72.
- Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel – Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 15 (1), 85-97.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- 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.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University* (24), 146-153.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren- Örneklem Sorunu. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 15, 394-422.
- Özgen, H., & Tatar, M. (2007). Sağlık Sektöründe Bir Verimlilik Değerlendirme Tekniği Olarak Maliyet-Etkililik Analizi ve Türkiye'de Durum. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* , 10(2), 109-137.
- Öztürk, Y., & Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, (121-140).
- Öztürk, Y., & Pelit, E. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 2(1), 43-72.
- Öztürk, Y., & Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7(14), 437-440.
- Özyer, K., & Kanbur, E. (2012). Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine. *Journal Of World Of Turks*, 4 (2), 213-232.

- Pehlivan, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirme İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pınarbaşı, C. (2007). *Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmetçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Prokopenko, J. (1992). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı* (Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan). Uluslararası Çalışma Örgütü.
- Prokopenko, J. (2004). *Verimliliği Teşvik Kuruluşları: Evrim ve Deneyim*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 693-719.

- Serinkan, C., Çalışkan, E., N., Paksoy, M., Bakan, İ., Özer, P. S., Bedük, A., Uzun, D., Günlü, E., Tozkoparan, G., Büyükbeşe, T., Sabuncuoğlu, E.T., Aksel, İ. & Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Seymen, O. (1995). *İnsan Kaynakları Yönetiminde "İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci"nin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Süngü, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., & Boylu, Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1) 3-20.
- Tarcan, E. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tavmergen, E.P. (1998). Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Arttıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(1) 39-43.
- Tiftik, M. Y. & Erkanlı, T., (1977). *İşletmelerde Verimliliği Artırmak İçin Çalışma Metodunun Geliştirilmesi*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Tikici M. (2004). Kıyaslama. Bakan İ.(Editör),*Çağdaş Yönetim ve Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Toker, B. (2007).Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 2 (6), 591-614.
- Turan, A. H., & Akdede, S. H. (2008). Aydın' da Faaliyet Gösteren KOBİ' lerin Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bakış Açısı ile Verimlilik Arastırması. *Tönetim ve Ekonomi Dergisi* , 15 (2), 19-29.
- Turan, S. N. (2008). *Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turhan,S.(2005).*Otel İşletmelerindeki Ekiplerde İş Birliği ve İş İklimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M.(2002).*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü Ö.(2009).*Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uçan, M. Y., & Tekşen, Ö. (2005). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS): Pratik Bir Yaklaşım Eviteks A.Ş. ile İteks A.Ş. Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 10 (2), 343-368.
- Ural,A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Usal, A., & Kurgun, O. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzay, N. (2005). *Verimlilik ve Büyüme*. Ankara: Nobel Yatın Dağıtım.
- Ünal, P. (2008). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi* (25), 1-25.
- Yaman, M. (2000). *İnsan Kaynakları Kişi ve Kurumlara Öneriler*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yılmaz, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, E. F. (2006). *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yılmaz, G., Keser, A. & Yorgun S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 87-107.

- Yolal, M. (2003). *Türkiye' deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde BilgiTehnolojileri Kullanımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 13 (3), 241-251.
- Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 22 , 445-458.
- Yüksel, Ö., & Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme - Empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , Sayı 1, 131-142.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

İnternet Kaynağı-1

<http://www.rixos.com/tr/kurumsal/insan-kaynaklari/egitim-gelistirme>

EK-1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu araştırma İnsan kaynakları yönetimince uygulanan faaliyetlerin işgören performansına olan etkisini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmadan elde edilecek bulgular sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket sorularını cevaplarken lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Anket çalışması için ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Olca SEZEN

- Oteliniz adı:.....
- Cinsiyetiniz: () Erkek () Bayan
- Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans
() Lisans () Yüksek lisans /Doktora
- Firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Firmamızda...	1	2	3	4	5
N1. Çok çeşitli personel seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır.					
N2. Personel seçme sürecine büyük paralar harcanır.					
N3. Doğru insanı seçmek için çok büyük çaba harcanır.					
N4. Firma, nitelikli personel alımında oldukça seçicidir.					
N5. Personel seçim süreci firma için çok önemlidir.					
N6. İşe alınan insanlara iş garantisi verilir.					
N7. İşe alınacak adayın, "firmada uzun vadede kalıcı olması" na bakılır.					

Firmamızda...	1	2	3	4	5
E1. Eğitim ve geliştirme sürecine büyük paralar harcanır.					
E2. Herkese eğitim olanağı verilir.					
E3. Birbirinden farklı eğitim ve geliştirme teknikleri kullanılır.					
E4. Firmamız, sistemli olarak çalışan bir "eğitim ve geliştirme süreci" ne sahiptir.					
E5. Eğitim ve geliştirme, büyük önceliğe sahiptir.					
E6. Çok çeşitli konularda, genel becerilere yönelik eğitimler verilir.					

Firmamızda...	1	2	3	4	5
V1. Ücretin sizce verimliliğe etkisi nedir?					
V2. İşyerindeki yükselme imkânının sizce verimliliğe etkisi nedir?					
V3. İş yerinde takdir edilmenin sizce verimliliğe etkisi nedir?					
V4. Bağlı bulunulan yöneticinin sizce verimliliğe etkisi nedir?					
V5. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.					
V6. Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.					

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Firmamızda...	1	2	3	4	5
01. Tepe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.					
02. Orta Kademe Yöneticilerinin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.					
03. İdari personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.					
04. Üretimde çalışan personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir.					

Firmamızda...	1	2	3	4	5
D1. Çalışanların performanslarını ölçmek için büyük çaba harcanır.					
D2. Performans standartları oldukça iyi belirlenmiştir.					
D3. Çalışanlarla, performans konusunda sık sık görüşülür.					
D4. Performans görüşülürken, çalışanın kişisel gelişimine yönelik yollar bulmaya çok önem verilir.					
D5. Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, performans değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır.					
D6. Her bir çalışanın performans değerlendirmesi için, amiri dışında başka çalışanlardan da bilgi alınır.					

Firmamızda...	1	2	3	4	5
B1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu firmada geçirmekten mutluluk duyarım.					
B2. Firmanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
B3. Bu firmada kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
B4. Bu firmaya karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
B5. Bu firma benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
B6. Firmama güçlü bir "ait olma" duygusu hissetmiyorum.					
B7. Benim avantajıma olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
B8. Firmamdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.					
B9. Bu firma benim sadakatimi hak ediyor.					
B10. Bu firmadan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					

Firmamızda...	1	2	3	4	5
T1. İş birimlerinde, problemleri çözmek için takımlar kullanılır.					
T2. Firmamız, "takım çalışması" kavramını benimsemiştir.					
T3. Takım toplantılarında, işle ilgili birçok probleme çözüm getirilmektedir.					
T4. Takım çalışmaları esnasında, karar vermeden önce, bütün takım üyelerinin fikir ve görüşleri alınır.					

Olca SEZEN
Haziran, 2013

OTELLERDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ POLİTİKALARININ İŞGÖREN VERİMLİLİĞİNE
ETKİSİ: ANKARA' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ