

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON ODAKLI İNSAN  
KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Fatih KAYRAN**

**Balıkesir, 2013**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON ODAKLI İNSAN  
KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Fatih KAYRAN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU**

**Balıkesir, 2013**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201112501004 numaralı Mehmet Fatih KAYRAN'ın hazırladığı "**Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları**" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 24.06.2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan  
Yrd. Doç. Dr. Erdil DURUKAN

Üye  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU (Danışman)

Üye  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet SARIOĞLAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

28/08/2013  
Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAGCI

## ÖNSÖZ

İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için buldukları sektörün uluslararası inovasyon düzeyinin üzerinde bir başarı elde etmelidirler. Dünyada 1950'li yıllardan itibaren inovasyon araştırmaları değişen çevre koşullarına bağlı olarak hızla artmaktadır. Ülkemiz açısından konunun önemi 1990'lardan itibaren fark edilmiş ve bu yönde araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

İşletmelerde rekabet ortamında üstünlük sağlayacak ve rakipler tarafından taklit edilemeyecek en önemli unsurun etkin ve verimli yönetilen insan kaynağı olduğu yönetim literatüründeki birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu kapsamda işletmeler için günümüzde ve artan oranda gelecekte yaşamsal öneme sahip olacak inovasyon yeteneği de işletmenin sahip olduğu insan kaynakları yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir.

Çalışmanın hazırlanış aşamasında bana destek olan ve çalışmanın her ayrıntısında yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na, çalışmanın hazırlanmasında fikir ve görüşleriyle yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM'e, lisans ve yüksek lisans eğitimimde üzerimde emeği olan BTİOYO akademik kadrosunda yer alan herkese teşekkür ederim. Bunun yanında çok yakın zamanda kaybettiğim üzerimde çok büyük emeği olan babama, anneme ve tüm aileme destekleri için sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet Fatih KAYRAN

## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

**KAYRAN, M., Fatih**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU**

**2013, 79 Sayfa**

Turizm işletmelerinin emek-yoğun yapılarının olduğu ve rekabetçi bir çevrede buldukları dikkate alındığında, bu işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin son derece önemli ve belirleyici bir rol üstlendiği söylenebilir. İnsana insanla hizmet veren otel işletmelerinde de insan kaynakları bölümü uygulamalarının yüksek önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu işletmeler sahip olduğu özelliklerden dolayı çalışanlarını ve konaklayan misafirlerini tatmin edebilmesi ve rekabetçi piyasada rakiplerine göre fark yaratabilmesinin en önemli stratejilerden birisi İnsan Kaynakları Uygulamalarının inovasyon odaklı olarak yürütülmesidir.

Bu çalışmanın amacı, inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamalarının ne düzeyde uygulandığını saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda ele alınan insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik ile arasında ne yönde etkiye sahip olduğu sorusuna yanıt bulmaya çalışılmıştır. Araştırma Mersin ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Veriler anket formu ile elde edilmiş, frekans analizleri, korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve performans değerlendirme ve ödüllendirmenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Araştırma dahilinde incelenen insan kaynakları uygulamalarından personel seçme ve işe alım, takım çalışması ve problem çözme, dokümantasyon, çapraz eğitim ve ödüllendirmenin yenilikçilik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlara göre bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının yeteri kadar yenilikçiliği etkilemediği gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları

# **ABSTRACT**

## **INNOVATION-ORIENTED HUMAN RESOURCES APPLICATIONS IN HOTEL BUSINESSES**

**KAYRAN, M., Fatih**

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,**

**Thesis Advisor: Asst. Prof. Ahmet KÖROĞLU**

**2013, 79 Pages**

Tourism businesses and competitive labor-intensive structures as it is an environment where they are taken into account, it is very important for business for management of human resources and a decisive role evidence and it will bring people in that hotel in their businesses department of human resources applications it is observed that with a separate level of severity of the business with their employees, because of the capabilities that satisfy its guests so that competitive market competitors and put up with the one of the most important human resources applications one strategy involves constructing innovation focused execution.

The purpose of this study of innovation -oriented human resources applications what is the level of emissions is applied for this purpose the human resources applications between innovation and influence what direction question in response to try to find work. Research in Mersin province, 4 and 5 star hotel has been applied on employees. The Data survey form has been achieved with the frequency analysis, correlation and regression analysis methods are evaluated with. As a result of research, human resources applications training, and performance evaluation and rewarding innovation has been observed in positive affects. Research within human resources applications concerned personnel selection and recruitment, team work and problem solving, documentation, cross-training, and rewarding innovation between with a meaningful relationship has not been found. According to the results obtained in a tourism business hotel, which does not affect human resources applications innovation is not enough to have been observed.

**Key Words:** Innovation, Human Resources Management, Human Resources Application

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
<b>1.GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1.Problem	2
1.2.Amaç	2
1.3.Önem	2
1.4.Varsayımlar	2
1.5.Sınırlılıklar	3
<b>2.İLGİLİ ALAN YAZIN</b>	<b>4</b>
2.1.İnovasyon Kavramı	4
2.1.İnovasyonun Önemi	6
2.2.İnovasyon Türleri	8
2.3.1.Ürün/Hizmet İnovasyonu	9
2.3.2.Süreç İnovasyonu	11
2.3.3.Organizasyonel İnovasyon	12
2.3.4.Pazarlama İnovasyonu	12
2.4.İnovasyon Yönetimi	15
2.5.İnovasyon ve İnsan Kaynakları İlişkisi	17
2.6.Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	20
2.7.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	22
2.8.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları	24
2.9.İnsan Kaynakları Fonksiyonları	27
2.9.1.İnsan Kaynakları Planlaması	28
2.9.2.İş Analizleri ve Tanımları	30
2.9.3.Personel Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme	33
2.9.3.1.Personel Bulma	34
2.9.3.1.1.İç Kaynaklar	34
2.9.3.1.2.Dış Kaynaklar	36
2.9.3.2.Personel Seçme ve İşe Alma	38
2.9.4.Eğitim, Geliştirme ve Çapraz Eğitim	39
2.9.5.Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	42
2.9.6.Kariyer Planlama	44
2.9.7.Ücret Yönetimi	46
2.9.8.Takım Çalışması ve Problem Çözme	47
2.9.9.Dokümantasyon ve Yazılı Politikalar	49
2.9.10.Geribildirim	50
<b>3.YÖNTEM</b>	<b>52</b>
3.1.Araştırmanın Modeli	52
3.2.Evren ve Örneklem	52
3.3.Veri Toplama Aracı ve Teknikleri	53
3.4.Verilerin Analizi	54

<b>4. BULGULAR VE YORUM</b>	55
4.1.Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin İlişkin Özellikler	55
4.2.Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	57
4.3.Ölçeğe İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma	57
4.4.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	61
4.5.Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri	63
<b>5.SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	65
5.1.Sonuçlar	65
5.2.Öneriler	67
<b>Kaynakça</b>	69
<b>Ekler</b>	77



## TABLULAR

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.Yenilik Türleri	9
Tablo 2.Türkiye'nin ve AB'nin İnovasyon Performansı Endeksi	17
Tablo 3.AB İnovasyon Tahtasında İnsan Kaynakları Büyüme Oranları	17
Tablo 4.Personel Yönetimi ve İKY Farklılıkları	23
Tablo 5.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Dağılımları	55
Tablo 6.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Hayatı İle İlgili Dağılımları	56
Tablo 7.Personel Seçimi ve İşe Alım Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	57
Tablo 8.Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	58
Tablo 9.Eğitim Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	58
Tablo 10.Dokümantasyon Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	59
Tablo 11. Çapraz Eğitim Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	59
Tablo 12. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	60
Tablo 13. Geribildirim Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları Aritmetik ve Standart Ortalamaları	60
Tablo 14. Yenilikçilik Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları	61
Tablo 15.Değişkenler Arası Korelasyon Kat Sayıları	62
Tablo 16.İK Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkisi	64

## ŞEKİLLER

### Sayfa

Şekil 1. İnsan Kaynakları Bölümünün Modern Organizasyondaki Yeri

21

## KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

vb. : Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

## 1. GİRİŞ

1980'li yılların ortalarından itibaren Dünya siyasi yapısında meydana gelen gelişmelerle birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu rekabetin yapısını ve kurallarını çok kısa bir süre içerisinde değiştirmiştir. Artık rakiplerin kimler olduğu, ne yapabilecekleri, ne zaman harekete geçebilecekleri kestirilememekte, işletmeler çoğunlukla belirsizliğin hakim olduğu piyasalarda yoğun bir rekabet altında iş yapmaktadırlar. Bu koşullar altında işletmelerin temel aradıkları nokta, kendilerine rakipleri karşısında avantaj sağlayacak, mümkünse taklit edilemeyecek stratejiler, yönetim teknikleri ve iş yapma yöntemleri geliştirmektir(Tokmak, 2008).

Rekabetin giderek arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik icatların bu şekilde hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz piyasa koşullarında, her alanda kesintisiz olarak sürmekte olan değişim ve yenilik işletmelerde de değişimi ve yeniliği takip etmeyi zorunlu hale getirmiştir. Yenilik, işletmelerin bütün dinamiklerini köklü bir biçimde değiştirmektedir. İşletmelere hayat veren temel kaynak insandır. Bu nedenle yenilik ve gelişime ilişkin her süreç, bir şekilde çalışma hayatındaki insanı da etkilemektedir.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde meydana gelen yoğun değişiklikler ve gelişmeler; insan unsurunun "tüketilmesi gereken bir nesne" değil "geliştirilmesi gereken bir değer" olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşletme içerisindeki en önemli kaynağın insan olduğu düşüncesi, bir sözden ibaret olmaktan çıkmış ve işletme yönetimleri için önemli anlamlar ifade etmeye başlamıştır. Yönetimler, artık bir örgütteki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkına varmışlardır. Rekabet mücadelesini kazanma yollarından en önemlisi haline gelen insan kaynağı, kendisini fazlasıyla gösterip ve işletmenin vazgeçemeyeceği bir kaynak haline gelmesi ile insan kaynağının en etkin biçimde kullanılması da bu gelişmelerle birlikte ortaya çıkmakta ve yeni arayışlar devam etmektedir. Ülkemizde ve diğer ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi inovasyon odaklı yeni bir vizyonla ele alınmaktadır. Klasik Personel Yönetimi yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmakta, verimliliğe ve etkinliğe bu şekilde yenilikçi çareler aranmaktadır. Bunun en büyük nedeni insan kaynaklarının rekabette ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasıdır. (Benli ve Şahin, 2004, 113; Genç, 2006).

### **1.1. Problem**

Bu çalışmada inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Ayrıca inovasyon kavramı ve insan kaynakları uygulamaları ele alınmış ve açıklanmıştır. Bunun yanında konu ile ilgili çalışmalara alan yazında yer verilmiştir.

Araştırmanın problemini insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilikle arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları işletme içinde çalışanların davranışlarına ve işletme başarısına etki etmektedir.

### **1.2. Amaç**

Bu çalışmanın amacı, inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamalarının ne düzeyde uygulandığını saptamaktır. Bu bağlamda inovasyon ve insan kaynakları kavramları incelenecektir. Bu amaç doğrultusunda hangi insan kaynakları uygulamasının yenilikçilik ile arasında ne yönde etkiye sahip olduğu sorusuna yanıt bulmaya çalışılacaktır.

### **1.3. Önem**

Çalışmadan elde edilen sonuçlar hangi insan kaynakları uygulamasının yenilikçilikle arasında ne yönde bir etki olduğunu göstermektedir. Çalışma alanının bir turizm işletmesi olan ve insan faktörünün ve emeğinin ön planda olduğu otel işletmelerinde olması insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar ve işletme açısından çok önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısı ile insan kaynakları yeniliğe açık bir şekilde yürütülmediği işletmelerde çalışanlar ve işletme üzerinde olumsuz etki yaratarak, işletmeye zarar verebilecektir.

### **1.4. Varsayımlar**

Çalışmanın amacına uygun olarak, ilgili literatür ve daha önce yapılan çalışmalar incelenerek oluşturulan; insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilikle arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik soruların yer aldığı anket formunun otel çalışanları tarafından objektif olarak cevaplanacağı varsayılmıştır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma, diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Bu sınırlamalardan ilki, insan kaynakları uygulamalarına ilişkindir. İK uygulamalarının hepsinin ölçülmesi, anketin uygulanabilirliğini azaltacağından mümkün olmamıştır. Kariyer yönetimi, ücret yönetimi, yetenek geliştirme, maddi ve sosyal olanaklar gibi İK uygulamaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

İkinci olarak araştırma kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilen alan yazınla sınırlıdır. Yine araştırma sırasında zaman ve sınırlı imkanlar dolayısı ile Mersin ilindeki tüm 4 ve 5 yıldızlı otellere ulaşılamaması, ulaşılan bazı otel yöneticilerinin ise işlerin yoğun olması ve farklı gerekçeler ile veri sağlamayı kabul etmemesi ile sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

## 2. İLGİLİ ALAN YAZIN

### 2.1 İnovasyon Kavramı

Türkçe’de tam olarak gerçek anlamını karşılayamasa da ‘yenilik’, ‘yenilikçilik’ ya da ‘yenileme’ olarak kullanılan “inovasyon”, Latince’de “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelen ‘innovatus’ sözcüğünden türemiştir. Bu sözcüklerin gerçek anlamını karşılayamamasının sebebi; inovasyon sonucunda tamamen bir yeniliğin getirilmeyip belki de sadece bir değişimin olabilmesidir (Eraslan vd., 2008, 24).

1930'lara kadar inovasyon kavramına pek sık rastlanılmamaktadır. Bu kavramın önemine ilk değinen Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter olmuştur. Schumpeter’e göre; yeni ürün ve süreçlerinin eskilerinin yerini alması, mevcut olan firma ve ürünleri arasındaki fiyat rekabetinden çok daha önemlidir. Örneğin; ülkelerin yeni ürünler geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan mevcut ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır (Akyos, 2006). Schumpeter inovasyonu; tüketicinin aşına olmadığı yeni bir mal ya da yeni kalitede bir mal, yeni bir üretim yöntemi, yeni bir piyasa ya da arz kaynağı, yeni bir ticari şekil, yeni bir iş ya da finansal organizasyonların gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Elliot, 2004).

İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder. Ama aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır (Göker, 2000, 3).

İnovasyon, işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucunda yönetim tarzı, örgüt yapısı ve kültürü, süreçlerin tasarımı, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir (Tekin ve Durna, 2012, 93). Peter Drucker’ a göre inovasyon, yeni veya farklı bir ürün ya da hizmet yaratmaya sebep olan fırsat olarak nitelendirilmektedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, 206). Yenilik, fikirleri kullanışlı ürün ve hizmetler haline getirmektir (Hjalager, 2002, 465). Yenilik, sorun çözücü bir fikri uygulamaya

dönüştüren bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olabilir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, 206).

Gündoğdu ve Sunay'a göre inovasyon, farklı ve yeni bir çıktı (ürün, hizmet vb.) elde etmek için organizasyonların değişik ve yeni bir fikri kullanmasıdır. Kalça ve Atasoy inovasyonu, yeni fikirlerin ticari bir faydaya dönüştürülme süreci olarak ifade etmişlerdir.

İnovasyon, insan odaklı bir yenilikçilik alanıdır; kişilerin becerilerini açığa vuracakları ortam ve iklim oluştuğunda hızlanır. İş yeri yönetimleri, bireylerin farklı olan güçlü yanlarının bir araya getirilmesinin önemini kavramışsa inovatif uygulamalar da hızlanır.

İnovasyonun birey-odaklı özelliklerinden biri de, biçimlenmemiş ve belgelenmemiş örtük bilginin açığa vurulması ve ortak yarara dönüştürülmesine dayanmasıdır. Bu açıdan iş yeri yönetimlerinin, örtük bilginin açığa vurulması ve paylaşılabilir hale getirilmesini özendirmeleri önemlidir. İnovasyonun insan odaklı olması, bireysel bilgi, beceri ve yetenekler kadar ekipte çalışmasının birikimini de harekete geçirmeyi gerektirir. İnovasyon araştırmaları, ekip üyelerinin en az iki yıl ortak çalışmadan sonra tanıma ve bilmenin yarattığı güvenle verimli olduğunu gösterir. Ekibin kendi içinde olduğu kadar dışarıyla da iletişim kurması inovasyon verimini artırır (Bozkurt, 2012, 92).

Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) ile inovasyonu karıştırmamak gerekir. Bunlar birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen her Ar-Ge sonucunda inovasyon oluşmadığı gibi, her inovasyon da Ar-Ge sonucunda oluşmaz. Ar-Ge yeni bilgiler, malzemeler, ürünler ya da hizmetler üretir ve bilginin sistematik olarak toplanmasını sağlar. İnovasyon ise bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticaretleştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetleri kapsar (Kanber, 2010, 6).

İnovasyonun karıştırılmaması gereken bir diğer kavram ise buluştur. İnovasyon buluşlardan yararlanabilir. Ancak, asıl önemlisi ekonomik getirisi olan bir şeyler yapmak; ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır.



İnovasyon keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler ve ticari bir başarıyı gerektirir. Bir buluş yapmak ise, o buluşun ticari başarısını garantilemez (Elçi, 2006, 19).

İnovasyon ile taklit kavramları da birbirine çok karıştırılmaktadır. Yeniliği bir ya da birkaç firma başlatmakta ve diğerleri de yeniliği benimseyip uygulamaktadır. Yeniliğin başlatıcıları “Yenilikçi”, onları izleyenler ise “Taklitçi” dir. Yeniliğin uzun, zahmetli, masraflı ve riskli çabaları gerektirmesi, birçok işletmeyi düşündürmekte ve bu nedenle yenilik yerine taklidi yeğlemektedirler (Budak, 1998, 21).

Yukarıda inovasyon için yapılan tanımlamalarda yeni bir ürün veya hizmet elde etmek için geliştirilen fikir, süreç, uygulama ve ekonomik fayda sağlamak amacı ile yenileşmek veya yenilenmek gibi özelliklerin inovasyon için ortak noktalar olduğu görülmektedir.

Yapılan tüm bu tanımlamalar çerçevesinde, genel bir inovasyon tanımı yapmak gerekirse; daha önce yapılmamış, denenmemiş ve geliştirilmemiş büyük fikirlerle oluşturulabileceği gibi adım adım yapılan ve birbirini takip eden süreçlerle de oluşabilen, değer yaratan ürün/hizmet, fikir, süreç, teknoloji veya yöntemin bilimsel araştırmasından, imalatına, geliştirilmesine ve ticaretleştirilmesine kadar ki bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren sürekli çalışmalar bütünüdür.

## 2.2. İnovasyonun Önemi

Günümüzde yaşanan sosyal ve ekonomik değişim süreci, örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yenilikçilik, birçok örgüt için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004, 115). İşletmelerin yüksek rekabet ortamında rekabetçi kalabilmelerinin en önemli koşulu, yenilik yeteneğini geliştirmektir. Bu doğrultuda işletmeler, pazar paylarında sürekli bir iyileşme sağlayacak şekilde yenilikler yaratmak zorundadır. Böylece işletmelerin yenilikçi özellikleri, uzun süre ayakta kalabilmede anahtar bir rol oynamaktadır (Erdem vd., 2011, 78).

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini korumak veya arttırmak için yenilik yapmalıdır. Bu amaçla, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi ve ürün ve hizmet kalitesinin

arttırılması gereklidir. Bu gereklilikler, yenilik fikirlerini meydana getiren unsurlardır. Yenilik, ekonomik büyümenin, istihdam ve refah artışının anahtarıdır (Elçi, 2006).

İnovasyon üretkenliği arttırabilmek, istihdam yaratabilmek, sürdürülebilir ekonomik büyüme sağlayabilmek için anahtar faktördür. İnovasyon, geleceğe yapılmış yatırımdır. Küreselleşme ile ortaya çıkan sıkı rekabet ortamına karşı yapılmış bir sigortadır (Özgenç, 2009). Bütün dünyada bugün ve yarın sürdürülebilir karlılık ve sürdürülebilir büyüme için tek yolun inovasyondan geçmekte olduğu anlayışı kabul görmektedir. Bu kapsamda, Avrupa Birliği Komisyonu, "Hayal Et, Yarat, Yenilik Kat" sloganı ile 2009'u Avrupa Yaratıcılık ve İnovasyon Yılı olarak ilan etmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu, "Yaratıcılık ve İnovasyon Yılı" ile kişisel, toplumsal ve ekonomik gelişme için yaratıcılık ve inovasyonun önemini farkına varılmasını sağlamak istemiştir (<http://www.create2009.europa.eu>).

Örgütsel bağlamda yenilikçiliği harekete geçiren veya örgütü yenilikçi olmaya iten en temel faktörün, örgütün amaçlarına ve hedeflerine en etkin ve verimli şekilde ulaşmak istemesi olduğu söylenebilir. Bu temel faktör pek çok alt bileşeni içermekte ancak hepsi nihayetinde örgütün bu en genel amacına hizmet etmektedir. Bu kapsamda bir örgüt içerisinde yenilikçiliği önemli kılan ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasına neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tunç, 2007):

- Karlılığın ve verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği,
- Örgütsel etkinlik ve etkililiği yükseltme, performansını geliştirme isteği,
- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü,
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Örgütün niceliksel ve niteliksel gelişimini ve büyümesini sağlamak,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevreye uyumunu sağlamak,
- Örgütsel süreklilik ve devamlılığı sağlamak,
- Değişime ayak uydurmak ve/veya değişime öncülük etmek,
- Değişen ekonomik, sosyal, toplumsal, siyasi yapının neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak,
- Toplum ve sosyal çevre içerisinde sürükleyici bir rol üstlenmek, toplumda gelişmelere önderlik etmek,
- Sosyal sorumluluk ve etik kurallarını yerine getirmek, toplumun beklentilerini karşılamak.

İnovasyon yapma nedenleri, Peter F. Drucker tarafından yapılan ayırım da dikkate alınarak aşağıda anlatıldığı gibi, işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilir (Vıdır, 2008).

İşletme içi inovasyon yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli iş görenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm iş görenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi iş görenlerle ilgili sebepler de olabilir (Brown vd., 2005, 143-144).

İşletme dışı nedenler, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılır: Pazarla ilgili nedenler; öncü işletme olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır. Sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmak olarak sınıflandırılmaktadır (Vatan, 2010).

### **2.3. İnovasyon Türleri**

Literatür incelendiğinde, yeniliğin türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu sınıflandırmalardan bazılarına ilişkin veriler Tablo 1'deki gibidir.

İnovasyonun her alanda ve türde yapılabilmesi mümkün olduğundan, türlere ayrılırken kesin bir sınıflamaya tabi tutulamamaktadır. Ancak literatür incelendiğinde genel olarak dört tür inovasyon ayırımı yapıldığı görülmektedir. Bunlar; "Ürün/Hizmet İnovasyonu", "Süreç İnovasyonu", "Organizasyonel İnovasyon" ve "Pazarlama İnovasyonu" dur. Bu çalışmada temel olarak bu belirtilen inovasyon türleri üzerinden inceleme yapılacaktır.

**Tablo 1. Yenilik Türleri**

Araştırmacı(lar)	Yenilik Türleri
Durna (2002)	-Ürün ve süreç yenilikleri -Radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler
Güleş ve Bülbül (2004)	-Radikal ve kademeli yenilikler -Ürün ve süreç yenilikleri
McGraw-Hill (2005)	-Ürün yenilikleri -Hizmet yenilikleri -Süreç yenilikleri
Oslo Kılavuzu (2005)	-Ürün yenilikleri -Süreç yenilikleri -Pazarlama yenilikleri -Organizasyonel yenilikler
Elçi (2007)	-Ürün/hizmet yenilikleri -Süreç yenilikleri -Organizasyonel yenilikler -Pazarlama yenilikleri -Radikal ve kademeli yenilikler
Zerenler ve diğerleri (2007)	-Ürün ve süreç yenilikleri -Radikal ve kademeli yenilikler -Organizasyonel ve pazarlama yeniliği

Kaynak: Durna (2002;66-70); Güleş ve Bülbül (2004; 116-117); Elçi (2007), Zerenler vd. (2007; 661-662); Oslo Kılavuzu (2005), [highered.mcgraw-hill.com](http://highered.mcgraw-hill.com)' dan derlenerek tarafımızdan hazırlanmıştır.

### 2.3.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu yenilik biçimi teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/gelişmeleri içerir (Tuncel, 2012, 87).

Bir ürün veya hizmetin yeniliği; yeni bir ürün veya hizmetin, ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini artıran bir ilerlemedir. Ürün/hizmet yeniliğinin hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan radikal olarak yeni ve yavaşça gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürünün yeniliği uzun vadede işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Çağımızda yaşanan hızlı ve köklü değişimler işletmelere yenilikçi olmaktan başka seçenek bırakmamaktadır (Durna, 2002, 66-67).

İstanbul'daki Point Hotel, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla hizmette inovasyona ve pazarlama inovasyonuna bir örnek olarak verilebilir. Hedef kitlesini işadamları olarak belirleyen otel, "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır. Yine

rakiplerinden farklı olarak minimalist detayların ön plana çıktığı iç tasarımla sunumsal bir ayrıcalık yaratılmıştır (Elçi, 2006, 8).

Ürün hizmet inovasyonuna örnekler;

- Gösterişli binalar inşa ederek konaklama işletmesi açmak,
- Otel odalarını yeni teknolojilere uygun hale getirmek,
- Çevresel sürdürülebilir konaklama olanakları ve yöresel gelenekleri içeren programlar (eko-oteller vb.),
- Online yemek sipariş siteleri (yemek sepeti, acıkınca vb.)
- Online alış-veriş siteleri (gitti gidiyor, markofoni vb.)
- Dizüstü bilgisayarlarda kablosuz internet ağı sistemleri,
- Cep telefonlarında görüntülü konuşma, televizyon izleyebilme, aynı anda farklı 2 sim kart kullanabilme,
- Yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri (ör: ballı tereyağları),
- Enerji tüketimini azaltan ürünler (prize takılan elektrik tüketimini ve elektromanyetiği azaltan tasarruflu kutular, tasarruflu ampuller , az enerji tüketen buzdolapları ya da ısıtma sistemleri vb.),
- Otomobillerde mesafe uyarı sistemleri, ısıtılmalı deri koltuk, otomatik çalışan far ve silecekler,
- Gps teknolojisi,
- Nano-teknoloji ile üretilen boyalar,
- Su geçirmeyen kumaşlar,
- Bankamatiklerden 7/24 nakit çekebilme olanağı, görüntülü işlem merkezler, internet bankacılığı,
- Kredi kartı ekstrelerinin cep telefonları veya mail adreslerine gönderilebilmesi,
- İnternet üzerinden, ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulması gibi örnekler verilebilir.

Başarılı bir ürün/hizmet inovasyonu gerçekleştiren firmanın, rakipleri bunu fark edene ve taklit edene kadar pazarda tek başına olması ve bu süreçte yaptığı masrafları da çıkardığı gibi büyük miktarlarda da kar elde etmesi işletmeleri bu tür inovasyonlara özendirilmektedir (Durna, 2002, 66-67).

### 2.3.2. Süreç İnovasyonu

Bir yandan kalitenin korunması ve geliştirilmesi anlamına gelirken diğer yandan maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur. Süreç inovasyonu, mal veya hizmete ilişkin yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, iyileştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemleri veya diğer destekleyici aktivitelerle, tekniklerde, ekipmanlarda, yazılımda değişimin sağlanmasıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, iyileştirilmiş üretim teknolojisi, tedarik metodu ve ürünün dağıtım metodu, süreç inovasyonunun kapsamına girer. Süreç inovasyonunun çıktısı ise, üretim miktarı, ürün kalitesi, üretim ve dağıtım maliyeti ile anlam kazanır (Eraslan vd., 2008).

Süreç inovasyonuna verilebilecek örnekler:

- Turizm alanında bilgisayar destekli yönetim ve izleme sistemleri,
- Bakım ve temizlik de robot kullanımı,
- E-booking rezervasyon sistemleri ve gelişimi,
- Turizm sektöründe hizmet içi eğitim süreci,
- “Kot pantolon fiyatına uçun” sloganıyla yola çıkan Easy jetin bilet fiyatlarını ucuz tutmak için uçuşlarda yemek ya da içecek servisi yapmayarak bu hizmeti parayla satması ve bu şekilde hem tasarruf ederken hem de ek gelir kazanması,
- Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen tam zamanında üretim sistemi,
- Gps teknolojisi ile araç takip sistemi,
- Datasel Bilişim tarafından geliştirilen Galleon adlı yazılım ve bu yazılım sayesinde işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi vb. gibi örneklendirmeler yapılabilir.

Süreç inovasyonunun firmaya sağladığı en önemli katkı; maliyetleri azaltması ve üretimde verimliliği arttırmasıdır (Kanber, 2010). Bu yüzden firmalar için stratejik bir role sahiptir ve daha etkin bir üretim için büyük avantaj kaynağıdır. Fakat bunun için firma içinde sadece Ar-Ge çalışanlarından değil en alt birimden en üst birime kadar bütün kademelerdeki personellerden gelecek fikirler önem taşır. Hatta firmanın tedarikçiler ve müşterilerden gelebilecek önerilere de açık olması gerekir. Öte yandan, üretim maliyetindeki bir düşüş fiyatlara yansımadığı veya ürün/hizmet kalitesinde bir değişiklik olmadığı sürece süreç inovasyonunun müşteriler tarafından algılanması zordur (Durna, 2002, 67-68).

### 2.3.3. Organizasyonel İnovasyon

İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır.

Örneğin bir firmanın Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel inovasyondur. Bu yönetime göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar (<http://www.turkbilim.org>).

Organizasyonel inovasyona verilebilecek farklı örnekler:

- Dell'in sipariş üzerine üretim modeli,
- Arçelik'in 1998 yılında, maliyetlerde azalma, verim, pazar payı, müşteri ve çalışanların memnuniyetinde artış, kurum kültüründe olumlu değişim gibi konularda firmalara fayda sağlayan ve ürün ve hizmetlerindeki hata oranını mümkün olan en düşük düzeye indirebilmeyi amaçlayan 6 Sigma yöntemini kullanmaya başlaması,
- Farklı departmanlar tarafından bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla ilk kez çalışma ekiplerinin oluşturulması,
- Alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi örnekler verilebilir.

### 2.3.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, hedef pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara sunulacak hizmet kalitesinin artırılması konularıyla ilgilidir. Bu nedenle

pazarlama inovasyonunun amacı, daha iyi potansiyel pazarlar bulmak ve hedef pazarlara daha iyi hizmet sunmaktır. Pazarlama inovasyonu, mal ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini artırmak veya yeni pazarlara girebilmek amacıyla, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda, fiyatlamada veya satış ve dağıtımda (internet satışı, doğrudan satış vb.) önemli değişikliklerle pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesidir (The Fourth Community Innovation Survey, 2004).

Farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir. Bir pazarlama inovasyonunun, firmanın pazarlama enstrümanlarındaki diğer değişimlerden farkı, firmanın daha önce kullanmadığı bir pazarlama metodunu uygulamasıdır. İnovasyon diyebilmek için, yeni pazarlama kavramı ya da stratejisi eski pazarlama metodlarından önemli farklar taşımaktadır (Baykal, 2007).

Pazarlama inovasyonu, ürün ya da paket tasarımında, ürün pozisyonlamasında, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmada önemli bir değişiklik sağlayacak yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır. Pazarlama inovasyonları, ürün pozisyonunda ya da şöhretinde değişiklik yaparak, satış hacimlerini ya da pazar payını artırmayı amaçlar. Sınır durumları, yeni satış kanalları kapsayan pazarlama inovasyonlarından çıkabilir (Avcıkurt vd., 2009).

Ürün tasarım değişikliği; ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeden, gıda, içecek ve deterjan gibi ürünlerin ambalajlanmasındaki değişikliklerden tutun da, yeni bir müşteri kesimini hedeflemek amacıyla bir vücut losyonunda yeni bir şişe tasarımı kullanılması gibi, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri içerir.

Ürün pozisyonlandırmasında yeni pazarlama yöntemleri, ilk kez bir franchising sisteminin kullanılması ya da temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları gibi ürünlerin sunumuna ilişkin yeni kavramların kullanılmasını da içeren yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Fakat burada ki satış kanallarından kasıt, ürünlerin taşınması, depolanması ve idaresi gibi lojistik yöntemler değil, mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir.



Ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemleri, önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı ya da firmanın ürününü yeni bir pazarda konumlandırmak, ürüne yeni bir imaj kazandırmak amacıyla tümüyle yeni bir marka sembolünün geliştirilmesi ve tanıtımı gibi firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanılmasını kapsar.

Fiyatlandırmadaki değişiklikler ise; tek amacı fiyatları müşteri kesimlerine göre farklılaştırmak olan yeni fiyatlama politikalarını değil, firmanın mal ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlama stratejilerinin kullanımını içermektedir. Örneğin; bir mal veya hizmetin fiyatının talebe göre değiştirilmesine ilişkin yeni bir yöntemin ilk kez uygulamaya geçirilmesi bir pazarlama inovasyonudur (Oslo Kılavuzu, 2005, 54-55).

Pazarlama inovasyonuna örnekler:

- Vitranın çocuklar için geliştirdiği junior banyo,
- Gıda firmalarının ürün sunumunda farklılığa gitmesi (dilimli peynir, dilimli kaşar, dilimli salam vb.),
- Tv programlarında sanal reklam uygulaması yöntemi ile tanıtım yapmak,
- İnternet üzerinden satış yapan sitelere üye olarak tüketicilere ulaşmak,
- Bir bankanın bayan kitleye ulaşmak için aynalı kredi kartı üretmesi,
- Paketlenmiş pastörize yumurta vb.

Organizasyonel ve pazarlama inovasyonu, ‘teknolojik olmayan inovasyon’ sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip “imaj ve ün” de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını arttırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem firmalar için, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir (Elçi, 2006, 13).

## 2.4. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon yönetimi, çalışanları yeniliğe teşvik etmek için belirli yönetim tekniklerinin geliştirilmesidir. İnovasyon yönetimi, bir işletmenin kültürü, yapısı, stratejisi ve işletmedeki her türlü görevin yapılmasını yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamakta ve yenilikle ilgili amaçların belirlenmesini, planlar yapılmasını, bu planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Yeniliğin başarısı, sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlıdır. Yenilik yönetimi, ürünün tasarımından başlayarak nihai kullanıcıya ulaşması ve kullanım sonrasındaki hizmetlere kadar uzanan geniş bir süreci içermektedir. Bu süreçte işletmeler, hem yeni iş modellerinin hem de ileri teknolojilerin gücünden yararlanarak yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirler (Bektaş ve Durna, 2007, 418; Yağcı, 2008, 402).

İnovasyonda başarı sağlamak için, organizasyonun teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi yani etkili bir inovasyon yönetimi gerçekleştirmesi gereklidir. İnovasyon yönetimi; tüm inovasyon türlerini içine alan, organizasyonun tamamında işleyen birbirinden farklı süreçlerin yönetimini gerektiren, inovasyona karşı oluşabilecek dirençlerle başa çıkmayı hedefleyen bir süreçtir. İnovasyonun başarıyla yönetilmesi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. İnovasyonu kültür olarak benimseyerek, sürekli inovasyon yapma yeteneğini geliştirmek üzere gerekli altyapı çalışmaları yapmak, eğitim sisteminde, öğrencilere girişimci ve inovatif düşünce yapısının kazandırılmasına yönelik programların ve projelerin hazırlanarak uygulamak geleceğe yapılmış en büyük yatırım olacaktır. Bu ise ancak çağdaş yönetim ilkelerini benimsemiş, gelişime ve değişime açık lider yöneticiler ve inovasyonun bir kurum kültürü olarak benimsenmesi ile mümkün olabilir (Elçi, 2006, 159).

İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için birtakım rekabet unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir. Şiddetli rekabetin yeniliğin hızla yayılmasını teşvik ettiği görülmektedir. Rekabetin artması yoluyla yeni rakiplerin çoğalması işletmeleri rakiplerinden farklı hale gelmeye zorlayacaktır. Bu da kaçınılmaz olarak işletmeleri daha yenilikçi hale getirecektir. Yenilikçilik işletmelere rekabette üstünlük sağlamaktadır. Pazar ve teknolojik eğilimlere duyarlı olan, dünya çapında algıladıkları fırsat ve tehditlere yaratıcı bir şekilde karşılık

verebilen, hızla ve etkin bir şekilde yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen işletmeler iş dünyasının kazananları olacaktır (Durna, 2002, 16).

İnovasyon yönetimi ve yenilik uygulamaları mevcut pazarlarının büyümesini ve yeni pazarlara girilmesini sağlamakta, verimlilik ve karlılığı artırmaktadır (Elçi, 2007). İşletmeler yapı, süreç, ürün ve hizmetlerinde yaptıkları yenilikler ile maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi, daha incelikli tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi çeşitli avantajları, büyüme ve genişleme aracı olarak kullanmaktadırlar (Durna, 2002, 7).

İnovasyon yönetimi turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise yenilikçi uygulamaların koruma altında olmadığı, kolaylıkla taklit edildiği gözlenmektedir. Turizm sektöründeki yenilik uygulamalarının taklit edilmesinin kolaylığı bakımından ise turizm işletmeleri için yenilik yönetimi büyük zarar ve risk potansiyeli taşımaktadır. Her ne kadar sunulan yenilikçi uygulamalar ile sunulan yeni ürün ve hizmetlerin rakipler tarafından taklit edilmesi işletmeler için büyük risk taşıyor olsa da yenilik uygulamaları rakipler tarafından fark edilinceye kadar işletme, pazarı elde ederek önemli bir kazanç sağlayabilir. Yenilikçi işletmenin uygulamaları ile ürün ve hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilmeye başlandığında ise işletmenin başka yenilikçi uygulamalar ile yeni ürün ve hizmetler sunması rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir strateji olacaktır (Tekin ve Durna, 2012).

Ottenbacher ve Gnoth tarafından Almanya otel işletmelerinde başarılı hizmet yenilikçiliği üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre riskli bir yöntem yaklaşımı olmasına rağmen yenilikçiliğin iyileştirilmiş imaj, iyileştirilmiş müşteri sadakati, yeni müşterileri etkileme yeteneği gibi örgütsel faydaları olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında otel müdürleri ile gerçekleştirilen keşfedici mülakatlar, yeni ürünlere ait temel ölçütlerin kar ve toplam satışlar gibi finansal göstergeler olduğunu ve müşteri memnuniyetinin ise konaklama endüstrisindeki yenilikçiliğin başarısını ölçmede önemli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuştur (Ottenbacher ve Gnoth, 2005, 208).

## 2.5. İnovasyon ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Günümüz piyasa koşullarında ürün ve hizmet üretiminde gerek teknolojik gerekse ara malların ikamesi ve taklit edilmesi çok kolaydır. Bu nedenle bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılacak olan o işletmenin sahip olduğu ve taklit edilmesi mümkün olmayan insan kaynaklarıdır.

Küreselleşen ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler için asıl rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. Bunun farkında olan ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler (Barlay, 2008).

Avrupa Komisyonu Yenilikçilik Birliği 2011 verilerine göre AB ülkeleri ve Türkiye’de inovasyon performansı ve insan kaynaklarında inovasyon büyüme performansı aşağıdaki tablolardaki gibidir.

**Tablo 2. Türkiye’nin ve AB’nin İnovasyon Performansı Endeksi**

	2007	2008	2009	2010	2011
AB 27	0,517	0,526	0,526	0,533	0,539
Türkiye	0,181	0,191	0,200	0,208	0,213

Kaynak: EU Innovation Union Scoreboard 2011, European Commission 2012

**Tablo 3. AB İnovasyon Tahtasında İnsan Kaynakları Büyüme Oranları**

Göstergeler	AB 27 Skor	AB 27 Büyüme %	Türkiye Skor	Türkiye Büyüme %
İnsan Kaynakları 1000 Kişi başına 24-35 yaş arası yeni doktora mezunu	1,5	2,8	0,3	10,7
30-34 yaş arasında üçüncü eğitimi bitirenlerin nüfus içindeki payı	33,6	3,8	15,5	6,8
20-24 yaşları arasında liseye devam edenlerin oranı	79	0,4	51,1	0

Kaynak: EU Innovation Union Scoreboard 2011, European Commission 2012

AB tarafından hazırlanan inovasyon performansını irdeleyen raporda sadece birliğe üye ülkelerin değil, birliğe üye olmayan yedi ülkenin inovasyon performansıda karşılaştırılmıştır. Bu 7 ülke arasında İsviçre ‘inovasyon liderleri’ arasında

bulunurken, İzlanda inovasyonda 'takipçi ülke' konumunda, Hırvatistan, Norveç ve Sırbistan ise 'ölçülü düzeyde' inovasyon yapan ülkeler arasında gösterilmektedir. Makedonya ve Türkiye ise 'orta halli-iddiasız düzeydeki' yenilikçi ülkeler arasında sınıflandırılmaktadır (Karaata, 2012).

Türkiye, karşılaştırma kapsamında bulunan Birlik üyesi olan ve olmayan ülkelerin ortalamalarının altında bir performans sergilemektedir. Hesaplamalara göre Türkiye'nin görece güçlü olduğu alanlar arasında; açık, mükemmel ve cazip araştırma sistemleri, finansman ve destekleri, inovasyon yapan kurumlar ve ekonomik etkileri sıralanmaktadır. İnovasyon performansında görece zayıf alanlar ise; insan kaynakları, firmaların yatırımları ve fikri varlıklar şeklinde belirtilmektedir (Karaata, 2012).

Raporda ve Tablo 2'de de görüldüğü üzere ülkemiz insan kaynakları alanında inovasyon performansı olarak yetersiz ve zayıf kalmaktadır. Büyüme performansı olarak inceleme yaptığımızda, Türkiye ortalamasının üzerinde bir performans göstermiş olsa da yetkin insan kaynağının daha fazla geliştirilip, büyüme sağlanması gereken başlıklar altında olduğu açıkça görünmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, İKY uygulamaları üzerine yenilikçiliğin etkisi üzerine az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Laursen and Foss (2003) organizasyonların yüksek performanslı İKY'yi benimsemeleri gerektiğini, çünkü bu uygulamaların merkezileşmeyi önlediğini ve lokal seviyede problem çözebilmeyi sağladığını belirtmişlerdir. Bu da organizasyondaki yönetim kademesinde zaman kaybının önlenildiği sonucuna varmışlardır.

İKY çalışanlar arasında bağlantı kurmalı, koordinasyonu ve yenilikçiliğin temel gereksinimlerinde olan bilgi paylaşımını sağlamalıdır. Bu sayede çalışanın gelişimini sağlama yaklaşımı organizasyonda güven ortamını sağlayacak ve organizasyonun çalışanlarına karşı yükümlülüğünü yerine getirmiş olacaktır. Bunun yanında eğitim, çalışanların gelişimini destekleyecek şekilde sağlanmalı ve klasik verilen işi gören çalışan yerine tam katılım sağlayarak çalışanların motivasyonlarını artırıp kapasitelerini geliştirmelerine olumlu yönde katkı yapmalıdır (Gloet ve Terziovski, 2004; Collins ve Smith, 2006).

İnsan kaynakları uygulamaları ve yenilikçilik ilişkisini inceleyen araştırmaların bazıları şunlardır: Jimenez ve Sanz-Valle (2005) İspanya'da 25 ve üstü personeli olan 376 çeşitli firma üzerinde yaptıkları araştırmada, işletmede çalışanın katılımı,

değerlendirme sistemlerinin bulunması ve geniş iç kariyer fırsatlarının kullanımı ile yenilikle aralarındaki bağlantıyı incelemiştir. Araştırma sonucunda performans değerlendirme ve iç kariyer fırsatları ile çalışanların motivasyonlarını arttırarak, yenilikçi faaliyetlerde bulunmalarını ve olumlu yenilik sonuçları elde edildiğini ortaya koymuştur. Chen vd. (2009) Tayvan'ın en büyük 150 firması üzerinde yaptıkları araştırmada, personel açısından eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ücret gibi etkili stratejik insan kaynakları uygulamalarının inovasyon performansı ile olumlu yönde ilişki gösterdiği sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Shipton ve arkadaşlarının (2006) 22 İngiliz üretim firması üzerinde yaptıkları araştırmada eğitim, takım çalışması, ödüllendirme ve ücretin yenilik üzerindeki belirleyiciler olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Gianetti ve Madia (2003) yaptıkları çalışmada eğitimin çalışanları daha fazla bilgi ve becerilerle donatarak iş gücü kalitesini arttırmasını ve çalışanların yeniliğe açık olarak performanslarını arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Türk holdingleri üzerinde yaptığı araştırmada Barlay (2008)'in insan kaynakları fonksiyonlarına yenilik yaratacak seviyede gereken önemin verilmediği sonucuna varmıştır. Araştırmada özellikle yenilik yaratacak fikirlerin ortaya çıkmasında ve yeni teknoloji ürünlerinin hayata geçirilmesinde önemli bir nokta olan eğitim faaliyetlerinin şirketlerin zayıf kaldığı ve sadece çalışanların işini yapmasına yetecek kadar bir eğitim programı oluşturduğu görülmüştür. Bir diğer insan kaynakları ve yenilikçilik ilişkisini inceleyen çalışmada Kesen (2011) banka çalışanları üzerinde bir uygulama yapmış, takım çalışması ve problem çözme ile ödüllendirme ve performans değerlendirmenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Öğüt ve arkadaşları (2007) otel işletmelerinde insan kaynakları uygulaması olan personel güçlendirme ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu hizmet birimlerinde çalışanların özellikle güçlendirildiği ve böylelikle yeniliğe açık ve beklentileri hızlı biçimde karşılanabildiği saptanmıştır. Chang ve arkadaşlarının (2011) Çin'de bulunan 196 otel işletmesinde personel seçimi ve eğitiminin yenilik üzerindeki ilişkisini inceleyen araştırmalarında, eğitim ve personel seçiminin yenilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Mazzanti, Pini, ve Tortia's (2006) da, İtalyan yiyecek sektörü üzerinde yaptıkları çalışmalarda iyi endüstriyel çevre ilişkilerinin ve çalışan katılımının organizasyonel yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir.

Sonuç olarak yapılan araştırmalardan da görülmekte olduğu gibi inovasyon ve insan kaynakları karşılıklı olarak birbirini olumlu etkilemektedir. İnsan kaynaklarında inovasyon faktörü gerek ülke bazında gerekse firmalar bazında geliştirilmesi gereken ana kalemler arasına alınarak insan kaynaklarının tüm uygulamalarının yenilikçiliğin gelişimini takip etmesi sağlanmalıdır.

## **2.6. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesinde hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından "insan" faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; işgörenlerin, rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarisının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak (işgörenler) daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Kozak, 1999, 17).

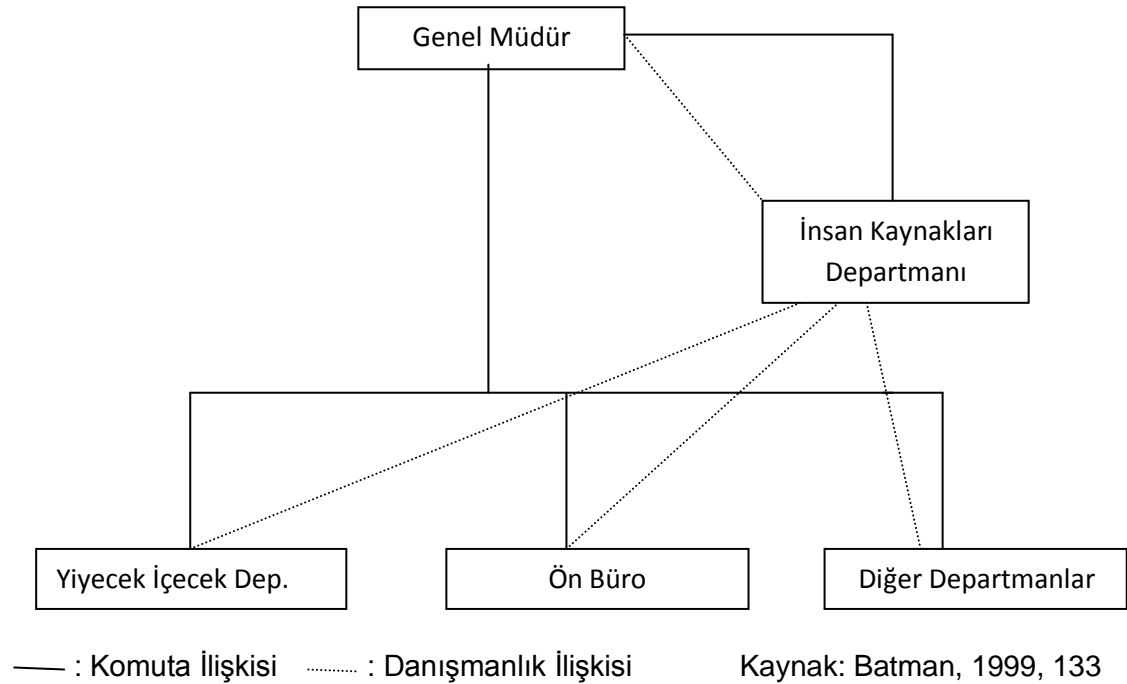
İKY'nin gelişimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlere oranla daha yavaş bir gelişim izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır (Erdem, 2003).

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen otel işletmelerinde insan kaynaklarının nemi Dünya'da 1980'li yıllarda gncelleşmiştir. 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. İnsanın insana hizmet ettiği otel işletmelerinde yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken detayları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır. Otel işletmelerinin başarısı daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine, bu hizmetleri gerçekleştiren kişilerin seçimine, işe alınmasına, eğitimine ve benzeri işlevlerine bağlıdır. Bu bakımdan

otellerde insan kaynakları bölümünün görevi, diğer işletmelerdeki insan kaynakları bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir (Erdem, 2003).

İnsan kaynakları bölümünün modern bir otel işletmesi organizasyonu içindeki yeri Şekil 1.'de ki gibidir.

**Şekil 1. İnsan Kaynakları Bölümünün Modern Organizasyondaki Yeri**



İnsan kaynakları bölümünün düzenlenmesi, işletme içinde kime ve hangi bölüme bağlanacağı işletme üst yönetimi tarafından belirlenir. Küçük otel işletmelerinde bu bölüm diğer bölümlerle aynı düzeyde ve genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta ve genellikle dar kapsamlı (işe alma, sicil, emeklilik, izin vb personel işleri) işlevlerini yerine getirmektedir. Yine, küçük otel işletmelerinde bu bölümün muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Büyük otellerde ise, insan kaynakları bölümü 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 personel işlevleri yanında, işgücü planlaması, personelin motivasyonu, değerlemesi, verimliliği, örgüt kültürüne uyumu, disiplin, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, takım çalışması vb. işlevlerine sahiptir (Çakıcı vd., 2002, 249).



## 2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Sanayi Devrimi ile beraber işlerin küçük dükkan ve evlerden büyük fabrikalara taşınması, pek çok sayıda işçinin bir çatı altında toplanmaya başlaması iş gücünün uzmanlaşmaya başlaması ile planlama, işe eleman toplama ve seçme, yerleştirme, ücretlendirme ve diğer yan faydalar gibi daha önceleri formel bir şekilde yapılmayan faaliyetlere duyulan ihtiyaç ve gösterilen ilgi de artmaya başlamıştır. 1900 yılında Amerika'da B.F. Goodrich sadece işe eleman almakla sınırlı olan ilk istihdam departmanını kurmuştur. 1910-1920'li yıllar arasında ise "doğru işe, doğru adam" yerleştirme konusu gündeme gelip popülerleşmeye başlarken, Frederick Taylor 'ın 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim Prensipleri" eseri ile işçiler ve yöneticilerin sorumluluklarının farklı olduğunu ve planlamanın yönetiminin sorumluluğunda, uygulamanın da işçinin sorumluluğunda olduğunu savunmuştur. Böylelikle Taylor'a göre işler daha basite indirgenip, sistematikleşerek daha etkili biçimde gerçekleştirilebilirdi. 1920'li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne çalışmaları ile moral ve motivasyonu ve neticede iş yerindeki üretkenliği etkileyenin bireyler arasındaki etkileşim ve iletişim olduğu da açıklığa kavuşturulmuştur. (Akıncı, 2001, 3-14; Tahiroğlu, 2003, 16-22; Yılmaz, 2007).

Genel olarak, organizasyonların personel ile ilgili faaliyetlerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel bölümü organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yalnızca kayıt tutmaktan ibaretti. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu sıkıntı birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla eğilmesine yönlendirmiştir. Böylece personel yönetiminin görevlerine, işletmeye yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak gibi işlevler de eklenmiştir (Erdem, 2004).

1960-1970 yılları arasında çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantıyı daha iyi anlar hale gelmiş ve çalışanların fonksiyonunun işletme verimini yükselmesindeki rolü iyice kabul edilmiştir (Erdem, 2004). Bu dönemi temsil eden ve İKY alanında gelişmeleri etkileyen en önemli konu motivasyondur. Bu dönemde işçiler makinenin bir uzantısı olarak görülmekten uzaklaştığı ve bir insan olduğunun fark edilmesi ile 'İnsan Kaynağını Kullanma Yaklaşımı' şekillenmiştir (Akıncı, 2001, 8; Demirkaya, 2006).

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra birçok değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise, "İnsan Kaynakları Yönetimi" (İKY) yaklaşımıdır (Serinkan, 1996, 21). 1970 sonrası dönem, insan kaynağı yönetiminin sadece personel departmanı tarafından yerine getirilen bir işlev olduğu yolundaki dar bakış açısından, her yöneticinin sorumluluğu olduğu yolundaki daha geniş bir bakış açısına geçildiği bir dönemdir (Akıncı, 2001, 12).

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da iş gücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin iş gücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir (Sabuncuoğlu, 2000, 7). Özellikle son yirmi yılda gelişen İKY personel fonksiyonunun isim değiştirmiş şekli olmayıp, aralarındaki fark sadece uygulama açısından değildir. İki kavram arasında amaç ve hedefler arasında da farklılıklar vardır (Mucuk, 2008, 319). Bu farklılıklar bir tablo üzerinde şöyle özetlenebilir:

**Tablo 4. Personel Yönetimi ve İKY Farklılıkları**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
-İş odaklı	-İnsan odaklı
-Operasyonel faaliyet	-Danışmanlık hizmeti
-Kayıt sistemi	-Kaynak anlayışı
-İnsan maliyet unsuru	-İnsan önemli bir girdi
-Kalıplar, normlar	-Misyona ve değerler
-Klasik yönetim	-Toplam kalite yönetimi
-İşte çalışan insan	-İş yönlendiren insan
-Statik bir yapı	-Dinamik bir yapı
-İç planlama	-Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, 11

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi

sürecinde, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini, modern bir yönetim yaklaşımı almıştır. Personel yönetimi süreci işletmenin teknik eylemleri üzerine oturtulduğundan, işletme çalışanları kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Bütün bu boyutlarıyla insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminin ise, insana ve yönetime bakışı açısından önemli ölçüde değiştirmiştir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta işleri, izinleri, raporlu olduğu gün sayısı, ise devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, yerini iş gücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Mucuk, 2008, 317). İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Küçükaya, 2006).

## **2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları**

İnsan kaynakları yönetimi kavramına geçmeden önce, yönetimin tanımını yapmak gerekir. Yönetim konusunda birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak burada hepsine yer verilmesi olanaksızdır. En geniş anlamıyla yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002). İnsan kaynakları yönetimi ise, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Sadullah, 1999, 2).

İnsan kaynaklarının şu şekilde tanımlarına rastlanmaktadır:

Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Mucuk, 2008, 319).

Örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, “çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir.”(Dolgun, 2007, 2).

Bir örgütün en değerli varlığının, yani insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Akbaba ve Günlü, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2000, 4).

İnsan kaynağı yönetimi, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemini açıklamasını sağlar (Kozak, 1999, 8).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl, 2003, 3).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede görev alan tüm iş görenin en verimli ve en uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varılmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009, 320).

İKY ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde örgüt amaçları doğrultusunda gerekli iş göreni tedarik ederek verimliliğe ulaşmak ve iş görenler açısından da motivasyon, iş tatmini sağlamak amacı ortak özellikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir işletmede insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2000, 2). İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Özgen vd., 2002, 5). ve bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini

karşılımadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır (Öğüt vd., 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkinliği sağlamaya katkıda bulunmaktır. Bir işletmede temel amaç, onun var olma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. İşletmeler sözü edilen amaçlarını insan ve madde kaynaklarını kullanarak gerçekleştirirler. İnsanlar, işletme çalışanları olarak örgüt içinde belirli görev alanlarına dağılarak genel amaca ulaşılmasına katkıda bulunurlar. Ancak işletme amaçlarını bilen, etkin, verimli ve uyumlu bireyler bu amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmakta ve beklenen çabayı göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, örgütsel hedeflerin tamamen etkili ve verimli şekilde örgütsel stratejiye katkıda bulunacak çalışanların bulunmasını ve çalışmasını sağlamaktır (Argon ve Eren, 2004, 30).

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın, işletmedeki her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller almakta, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır (Saldamlı, 2008). İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunlar;

- Örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak,
- Örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır (Öğüt vd., 2004).

İKY, yalnız birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede görev yapan insanların bir üretim aracından farkı olmayacaktır. Oysa ikinci amaç, personeli üretim aracı olmaktan uzak tutar ve işletmelerin insanla, insanlar için var olduğu gerçeğini ortaya çıkarır (Kozak, 1999, 9).

Bununla birlikte, İKY'nin çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Her işletme, içinde bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ve yenilikler işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta, işletmeleri kendilerini yenilemeye ve insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye itmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler

insan kaynaklarına daha fazla önem vererek İKY yaklaşımını uygulamaya koymaya çalışmakta, böylece işletmenin verimliliğini ve çalışanların tatminini en üst düzeye çıkarmaya çaba sarf etmektedirler (Erdem, 2003).

Belirtilen bu hedeflere yönelik çalışmalar, büyük oranda kurumlardaki İK bölümleri tarafından yürütülmekte ve koordine edilmektedir. İK bölümlerinin hedefleri, diğer bölümlerin hedeflerine göre daha kapsamlı ve karmaşık hedeflerdir. Bunun nedeni hedeflerin tümünün, insan bağlamındaki hedefler olmasıdır. Söz konusu karmaşıklık, insan yapısının karmaşıklığı ile yakından ilgilidir. İK bölümleri, hem kurumun genel amaçlarına hizmet etme, hem de uygulamayla ilgili kendi özel amaçlarına ulaşma sorumluluğunu taşımaktadır (Yılmaz, 2007).

İnsan faktörü turizm sektörü için de çok önemlidir. Çünkü bu sektör otomasyonun fazla görülmediği, müşteri personel ilişkilerinin yoğun olduğu, hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda olduğu emek-yoğun bir sektördür. Bu yüzden son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler bile bu gerçeği çok fazla değiştirememiştir. Çünkü tatile çıkan bir kişi gittiği yerde kendisine görevli bir kişi tarafından hizmet edilmesini bekleyen bir psikolojiye sahiptir.(Kozak, 1999, 9; Akçadağ ve Özdemir, 2005, 171). Bu nedenle turizm işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü, işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına çok daha kolay ulaşıırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar (Erdem, 2003).

## **2.9. İnsan Kaynakları Fonksiyonları**

İnsan kaynakları fonksiyonları; insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, İK yöneticisinin ve organizasyonun personel ihtiyacının belirlenmesi, personel seçimi, işe alma, ücret yönetimi gibi görev ve sorumluluklardır. Yani bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği zaman zarfında karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları fonksiyonları denebilir (Tahiroğlu, 2003, 31; Benli ve Şahin, 2004, 116).

Literatür incelendiğinde İK birimlerinin üstlendiği fonksiyonlar genel olarak şunlardır (Kozak, 1999, 19-36; Sabuncuoğlu, 2000, 6-7; Özdemir ve Akpınar, 2002; Benli ve Şahin, 2004, 116; İnce, 2005; Erkılıç, 2007; Yılmaz ve Eroğlu, 2008, 33; Sabuncuoğlu ve Tokel, 2009):

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş analizi ve tanımları,
- İşgören bulma, seçme ve işe yerleştirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme,
- Kariyer planlama,
- Ücret yönetimi,
- Takım çalışması ve problem çözme,
- Dokümantasyon,
- Geribildirim.

### **2.9.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak iş görenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Fındıkçı, 2006, 123).

İnsan kaynakları planlaması en kısa tanımıyla, bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir. İKP bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini,

öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Demir,2005, 53).

Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir (Yüksel, 2000, 68). Bu nedenle, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalar şeklinde değerlendirebileceğimiz İKP işletmeler için hayati bir unsur haline gelmiştir (Barutçugil, 2004, 486).

İKP iş görenlerin yetenek ve becerileri ile organizasyonun ihtiyaçları arasında uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Buna göre İKP uygun işe uygun nitelikte, en uygun sayıda iş görenin temin edilmesi ve söz konusu iş görenin eğitimi, işletmeyi amaçlarına ve hedeflerine ulaştırmada etkili olacağından, bu noktada İKP vazgeçilmez bir önem taşımaktadır (Demir, 2005, 54-55).

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, gelecekteki işgücünün nitelik ve niceliğini planlamaktır (Jiang ve Susskind, 1997, 174). İnsan gücü planlamasının amacı insan kaynağının seviyesini kalite ve nicelik yönünden tatmin edici düzeye getirmek, insan kaynağının mutluluğunu, beklentilerini, potansiyel eksikliklerini ve ilgili problemlerini tanımlamak şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Thomas vd., 2001, 239).

İKP'de güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000, 30):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni iş gören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.



İnsan kaynaklarını planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar. Konaklama endüstrisinde ve dolayısıyla otel işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde iş gören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimi ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir İKP'nin önemini arttırmaktadır (Erdem, 2003).

Otel işletmelerinde İKP yapılmasının iki temel amacı olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, ihtiyaçtan az veya fazla personel istihdam edilmesiyle ilgilidir. Eğer işletmede gereğinden az personel istihdam edilirse yapılacak işler aksayabilir ve bu durum, personel-müşteri ilişkisinin oldukça yoğun yaşandığı otel işletmelerinde müşteriye kötü hizmet sunulmasına neden olur. Örneğin, otelin çok yoğun bir giriş-çıkış gününde kat hizmetlerinde çalışan temizlikçi bayanların yetersizliğinden dolayı odaların zamanında hazırlanamaması durumunda, zaten yorgun olarak gelen bir müşterinin uzun süre resepsiyonda bekletilmesi müşteriye olumsuz bir hizmet olarak yansıyacaktır ve müşterinin daha ilk günde yaşadığı bu olumsuz olay onun ileriki günlerdeki tatilini etkileyecektir. İşletmenin gereğinden fazla personel istihdamı ise, otel işletmelerinde en büyük gider unsurunu oluşturan personel giderlerini yükseltecektir. İKP'nin ikinci amacı ise, işletmedeki hazır işgücünün bilgi ve yeteneklerinden en etkili biçimde yararlanmak, böylece işletmenin verimliliğini ve karlılığını yükseltmeyi sağlamaktır (Erdem, 2003).

### **2.9.2. İş Analizleri ve Tanımları**

Belirli bir takım işlerin yapılması, üretimi önceden belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma aynı veya birbirine benzer işlerde uyuma sağlamakta ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanımında olduğu gibi, bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için, çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından, bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır (Eren, 2003, 322).

İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Mucuk, 2008, 324).

İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir. Bir iş analizinde :

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır? gibi temel sorulara cevap aranır (Tahiroğlu, 2003, 111).

Bir İKY aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kozak,1999, 20; Sabuncuoğlu, 2000, 55; Tahiroğlu, 2003, 112):

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyacını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İş alımında açık ve kesin kriterler oluşturmak,
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans standartlarını belirlemek,
- İş kazalarını önleyici tedbirler almak,
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlendirmesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamaktır.

İş analizi yapılırken işe ilişkin verilerin elde edilmesinde genel olarak kullanılan yöntemler; analistin iş yapılırken gözlemlediği ve iş tanımının çeşitli başlıkları altında gerekli notları aldığı "Gözlem" tekniği, işi yapanların kendileriyle, üstleriyle ve yararlı bilgi verebilecek diğer kişilerle konuşularak, analiste direkt gözlem sonuçlarını yorumlama ve de bir işgörenin algısını diğeriyle kıyaslama fırsatı veren "Görüşme" tekniği, işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması amacı ile soru

kağıdının kullanıldığı “Anket” tekniği ve iş analistinın iş tanımını alanlarında hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğu konusunda işgörene bilgi sağladığı ve işgöreninde belli zaman içerisinde günlüğe sistematik olarak bilgi kayıt ettiği ve her iş üzerinde ne kadar zaman harcadığını belirterek, kendi işini analiz ettiği “Günlük Tutma” tekniğidir (Akıncı, 2001, 62-63).

Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın iş analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Çalışanın hiçbir zaman işini nasıl yapması gerektiği söylenmemelidir. İş analizi yapan kişinin ana amacı, çalışandan işle ilgili gerekli bilgiyi elde etmektir. Bunun yanı sıra, hiçbir zaman incelenen iş, o işte çalışan çalışanın kişiliği ile karıştırılmamalıdır. Çalışanın sahip olduğu özellikler kesinlikle o işin yapılması için gerekli olmayabilir. İş analizleri, çalışanın işini nasıl yaptığının tanım ve belirlenmesini amaçlamaz; bir işin yapılması için ne derece beceri ve bilgiye gerek olduğunu saptar (Küçükaya, 2006).

İş analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlar, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulur. İş analizi çalışmaları ile elde edilen bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır. Çünkü teknolojik ve organizasyonel birçok değişim ve yenilik iş gerekliliklerini de değiştirmektedir (Şimşek, 2004, 324).

İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki, sorumlulukları, iş yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir. İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Diğer bir ifadeyle iş analizlerinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülür. Bu formlara işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir. Zaten iş analizinin en önemli sonucu iş tanımıdır (Genç, 2006).

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır (Tahiroğlu, 2003, 113).

İş tanımı iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımından güdülen amaçlar özdeşleşecektir. İş analiziyle iş tanımı arasındaki farklılığı şöyle özetleyebiliriz: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan

bir teknik olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 65). Böylelikle iş ve işgören değerlemesi, ücretleme, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda iş tanımından elde edilen bilgiler daha anlamlı ve yararlı biçimde kullanılır. Zaten iş analizi; seçim, terfi, performans değerlemesi, başarı standartlarını oluşturma, iş değerlemesi, eğitim alanlarında kullanılmaktadır (Bingöl, 2003, 89).

İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekiyorsa işin kimliğini de o şekilde çıkartmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur. Ancak iş tanımı sadece kimlik çıkarma işlemi olmayıp aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönlerini belirleyen tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000, 62).

### **2.9.3. Personel Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme**

Bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu işgören bulma ve seçme teknikleri oluşturur. Kuşkusuz ki insan gücü bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsurdur. Bu unsurun işletmenin gerçek gereksinimini 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 (Benli ve Şahin, 2004).

İKY'nin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır. Örgütlerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen insan kaynağını en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve işgören seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir. Yapılacak işe ve çalışılacak örgüte uygun çalışanın bulunması, daha sonra ortaya çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelmeyi sağlayabileceği gibi, kalifiye bireyler çalıştırmanın sağlayacağı kazanımlardan da yararlanma olanağını sağlamış olacaktır (Akbaba ve Günlü, 2009).

Turizm endüstrisinin önemli bir bölümünü oluşturan ve aynı zamanda da hizmet işletmeleri olan konaklama işletmeleri açısından ele alındığında, insan kaynağı üzerinde önemle durulması gereken yaşamsal bir faktör olarak dikkati çekmektedir. Bir hizmet işletmesi olmanın neden olduğu koşullar ve buna ek olarak

turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri otel işletmelerinde insan faktörünün önemini artırmaktadır. Otel işletmelerinin başarısında anahtar role sahip insan kaynağının bulunması, seçimi ve eğitimi de bu bağlamda büyük önem taşımaktadır (Akbaba ve Günlü, 2009).

### **2.9.3.1. Personel Bulma**

İşgören bulma örgüt içi çalışmaya istekli yeterli miktarda aday insan kaynağı ile ilgili kayıtların ve bilgilerin bulunması ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği işgören birikimi oluşturulur. İşgören bulma süreci temel olarak insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesinin yaratılmasını hedeflemektedir. İşgören bulma sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Örücü, 2002).

- İnsan gücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki işgören gereksinimine uygun aday havuzunu oluşturmak,
- En az maliyetli aday havuzunu (candidate pool) yaratmak,
- Örgütsel gereksinim açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- Sağlanan ve seçilen işgörenin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- İşletmede kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak,
- İnsan kaynaklarını ve işgören sağlama etkinliğini izlemek ve değerlendirmek.

İşgören seçiminde ön hazırlık tamamlandıktan ya da gözden geçirildikten sonra, sıra işletme için gerekli görülen işgörenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağına saptanmasına gelir. Bu iş gören sağlama kaynakları iç ve dış kaynaklar şeklinde iki grup içinde incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tokel, 2009, 324).

#### **2.9.3.1.1. İç Kaynaklar**

Personel sağlanması söz konusu olduğu zaman ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Bu, gerekli personelin elde olanlardan seçilmesi demektir. Böylece işletme personeline yükselme olanakları sağlanmış olur. Özellikle

orta ve üst pozisyonların doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Bu yolla mevcut personele işletmede yükselme olanakları sağlanmış olur (Genç, 2006).

İç kaynaklardan eleman bulunması ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon sağlması açısından yarar getirdiği görülmektedir. Ayrıca, işletmeye sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o firma için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratılır. Öte yandan, çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.

İç kaynaklardan işgören sağlamanın yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000, 76):

- Çalışanların moralini yükseltir.
- Personel bilgilerinin elde edilmesi kolaydır.
- Terfi düzeni ulaştırır.
- Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesini sağlar.
- Genellikle daha hızlı ve ucuz olur.
- İyi performansı teşvik eder.

İç kaynaklardan işgören sağlamanın avantajlarının yanı sıra tek tür personel yetiştirilmesi, yükselemeyen personelin moralinin bozulması ve eğitim harcamalarının artması gibi dezavantajları mevcuttur (Çakıcı vd., 2002, 255).

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. İşgörenin bulunduğu pozisyondan daha üst bir pozisyona getirilmesi gibi dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme (terfi) söz konusu olur. Yükselme durumunda meslekte uzun yıllar çalışmanın getirdiği deneyim ile kıdem durumuna göre yükselme ve işgörenin göstermiş olduğu başarı durumu ve performans etkili olmaktadır. İş görenin çalıştığı pozisyona eş bir göreve atanması gibi yatay düzeyde bir uygulama varsa transfer gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 77; Demir, 2005, 87).

### 2.9.3.1.2. Dış Kaynaklar

İşgören ihtiyacı için iç kaynaklar öncelikli olsa da, bu kaynaklar tüm boşalan işleri doldurmada yeterli olmaz. Özellikle terfi yoluyla üst basamaktaki boşluklar doldurulunca alt kademelerde bazı işlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır. İşletmenin yeni kurulması ya da yeni yatırımlar genişlemesi söz konusu olduğunda büyük ölçüde dış kaynaklardan işgören sağlamak gerekir. Bazı özel pozisyonlar için uzmanlığı olan ya da yüksek öğrenim görmüş yeni elemanlara ihtiyaç duyulur ki, bunlarda dış kaynaklardan sağlanır. Alanında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan dış kaynaklardan işgören sağlamanın avantajları şöyle sıralanabilir (Türksoy ve Türksoy, 2007; Mucuk, 2008; 329):

- İşletmeye taze kan ve yeni bir bakış açısı sağlamak,
- Eğitim maliyetlerini düşürme ve tasarruf,
- Esnekliğin artırılması,
- Dışarıdan alınan işgörenin mevcut işgöreni yeni bakış açısına sahip olması için zorlaması,
- Dış kaynaklardan aday sağlama süreci içerisinde; gazeteler, bültenler vb araçlara baş vurulmuş ise bu yöntem işletme için bir tanıtım aracı da olabilir.

Dış kaynaklardan personel bulmanın avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgüt kültürü ve felsefesi ile uygun olmayan kişinin iş için seçilmesi,
- İşletme içindeki adayların moralinin bozulması,
- Oryantasyon için fazladan süre harcanması,
- Maddi kayıpların artması vb. şeklinde sıralanabilir (Erdemir, 2004).

İşletmelerde personel bulmada yararlanılan dış kaynaklar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Kozak, 1999, 22; Sabuncuoğlu, 2000, 79-85; Çakıcı vd. 2002, 254-255; Sabuncuoğlu ve Tokel, 2009, 325):

İşletmede çalışan personelin önerisi, bu yöntem işletmede çalışan bir kişinin tanıdığı birini tavsiye etmesi şeklinde ortaya çıkar. Tanıdık kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda oluşan bazı olumsuz ortak tavırların ortaya çıkması gibi bir sakınca söz konusudur. Ancak, örgüte yeni gelen kişilerin ortama kolay uyum

sağlaması ve aracı kişiyi mahcup etmemek için yüksek performansla çalışması gibi yararlı yönleri de bulunmaktadır.

Duyurular, işletmelerin medya araçları vasıtası ile istedikleri nitelikte işgören aramak için en çok kullanılan araçlardan biridir. Bu yöntemle işletmeler aradıkları işgören özelliklerini detaylı olarak verip, birçok gereksiz başvuruyu önlediği gibi, aranan nitelikte elemanların daha çabuk bulunmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda duyuru yöntemi ile işletmenin tanıtımı da sağlanmaktadır.

Kişisel başvurular, adayların herhangi bir kurum ya da kişi olmadan uygun pozisyon için posta yolu ile veya bizzat kendisi işletmeye giderek yaptığı başvurulardır.

İş ve işçi bulma kurumu, çoğu ülkelerde devlet tarafından yürütülen bu kurumlar işletmelere personel, iş arayan kişilere de iş bulma konusunda yardımcı olmaktadır.

Özel insan kaynakları danışmanlık büroları, dünyada olduğu gibi ülkemizde de gittikçe yaygınlaşan istihdam büroları özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti vermektedirler. Bu kurumların en büyük avantajı, başvuru da bulunan adayları işveren göndermeden önce araştırmış olmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır.

Eğitim kuruluşları, işletmelerin, eğitim kuruluşlarının ile ilişki kurarak iş gören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturmaktadır.

İşgören kiralama (leasing), işgören kiralama, daha uzun süreler için geçici statüde işgören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiralayan leasing firmasının kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır.



İnternet, günümüzde bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi sonucu internet üzerinden oluşturulan kariyer ya da insan kaynakları siteleri, iş arayan adaylara iş, işletmelere de eleman bulma konusunda aracılık yapmaktadırlar. Bu amaçla, ilgili web sayfasına bırakılan aranan aday nitelikleri ve özgeçmişler hem işletmelere hem de iş arayanlara bu konuda yardımcı olmaktadır.

Dış kaynaklardan eleman tedarikine başvuran işletmeler şu avantajlara sahip olur (Genç, 2006):

- Aday havuzu daha geniş olur.
- Yeni fikirler kazanılır.
- Örgüt içindeki anlaşmazlıkları azaltır.
- Dinamizm sağlar.

### **2.9.3.2. Personel Seçme ve İşe Alma**

Personel seçimi ve işe alma, işgören bulma ve seçme sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Personel seçimi faaliyetinin ana amacı, aday havuzundan en nitelikli adayları belirlemek ve istihdam etmektir. İnsan kaynakları departmanı yetkilileri, bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri iş gereklerine; bireysel tercihleri ve kişilikleri işe ve örgütsel özelliklere uydurmak için adaylar hakkında bir süreç içeri-sinde bilgi elde etmeye çalışırlar. Bu bilgiler doğrultusunda en uygun olan aday veya adayları işe kabul ederler. Bu açıdan bakıldığında personel seçim süreci, belirli iş veya pozisyon için en uygun adaylar arasından seçim yapma sürecidir (Benli ve Şahin, 2004).

İK bölümü özellikle işe alma konusunda alınacak iş göreni nicelik ve nitelik yönünden belirlemelidir. İşgöreni işe alırken dışarıdan gelen baskılara değil, belirlediği formlara uymalıdır. Bununla birlikte İK yöneticisi seçim sürecinin bütün aşamalarında objektif olmak zorundadır (Demir, 2005, 91).

Personel seçim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için öncelikle bazı soruların cevaplarını aramak gereklidir. Bu soruları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Arı, 2012):

- Hangi nitelikte ve ne kadar personel alınacaktır?

- İşe alınacak yeni personel nerede aranacaktır? İşletme içinde mi, dışında mı?
- Personel temin etme yöntemlerinden hangileri kullanılacaktır? (İnternet, gazete ilanları vb.)
- Personel seçimine nasıl karar verilecektir? Personel seçim süreci hangi aşamalardan oluşacaktır? (Mülakat, testler, referans araştırması, geçmiş deneyimler vb.)

Personel/işgören seçim sürecinde benimsenen ana aşamalar içerisinde ön mülakat, başvuru formu, mülakat, testler, referanslar, sağlık ve fiziksel kontrol ve ilgili yönetici ile yapılan son mülakat süreçleri bulunmaktadır (Selamoğlu, 2001, 112). İnsan kaynağını seçim süreci, işe başvurma ile başlar ve işe alma ile son bulur. Başvuru aşamasında, işe uygun olduğu düşünülen kişilerden form doldurmaları istenir. Bu formlar daha sonra veya mevcut açık işlerden birine seçim yapılacağı zaman kullanılır. Formda yer alan verilerle kişiler ön elemeyi geçmiş olurlar. Daha sonra kişilere işin türüne göre sözlü veya yazılı işe alma testleri uygulanır. Bu testleri geçen kişilerin ayrıca hal, hareket, görüntü, ses tonu, konuşma şekli gibi konularda da testten geçirilmeleri için mülakat ya da görüşme denilen sözlü sınav yapılır. Bu aşamaları olumlu sonuçlar olarak geçen kişilerin referansları kontrol edilir ve sağlık kontrolleri yaptırılır. Daha sonraki aşama ise işe almadır (Çakıcı vd., 2002, 256).

İşe alma; kişilerin belirlenen tüm aşamalardan olumlu sonuçlar olarak geçmesi sonucunda, kişinin ilgili kurumun istediği evrakları işyerine teslim etmesi ve belirlenen tarihte işe başlamasıdır (Baltaş, 2009). Belirtilen tüm bu süreçler dahilinde başvuru havuzundaki adaylar hakkında geniş bilgiler edinilmeye çalışılır. Sonuçta tüm bu bilgilerin ışığında eldeki 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).

#### **2.9.4. Eğitim, Geliştirme ve Çapraz Eğitim**

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum,

alışkanlık ve anlayışlarda olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000, 110).

Eğitim ve geliştirme kavramları, çalışanların işyerindeki becerilerini daha kapsamlı hale getirerek ya da yeni beceriler geliştirerek bireyin ve örgütün ilerlemesini sağlar. Performans hem bireysel hem de örgütsel olarak artırılmaya çalışılır. Ancak eğitim ve geliştirme yalnızca işletmedeki pozisyonları nitelikli çalışanlar ile karşılamaya yardımcı olmaz, aynı zamanda işletmedeki birimlerin ve dolayısıyla işletmelerin de geliştirilmesine neden olur (Turhan, 2012, 5).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek hususunda önemli kazanımlar elde ederler. İşletmelerde yüksek performans, yenilikçilik ve yaratıcılık için çalışanların eğitimi zaruridir. Eğitim çalışmaları vasıtasıyla organizasyonların kazanımlarından bazıları şunlardır: karar verme ve sorun çözme kapasitesinin artışı, üretimin miktar ve kalitesini yükselmesi, maliyetlerin düşürülmesi, değişimin sağlanması, yenilikçilik düzeyinin yükselmesi ve organizasyon gelirlerinin artmasıdır. Profesyonel gelişim ve eğitim faaliyetleri ile çalışanların denetim maliyetleri azaltılır ve aynı zamanda çalışan moral ve tatmin düzeyi artırılır. Eğitim vasıtasıyla yenilikçi fikirlerin oluşturulması ve çeşitlendirilmesi sağlanır. İşletmelerin eğitim uygulamaları vasıtasıyla çalışanların yenilik için gerekli olan uzmanlık düzeylerini artırır (Peçen, 2012).

İşgören eğitim ve geliştirme programları üç tipte olabilir. Bazıları, belirli bir mesleki eğitimi temel alır; bazıları, kişinin genel eğitim düzeyini geliştirir; bazıları ise, yönetim yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır veya gelecekte yönetici olacak kimseleri yetiştirir. İşletmeler geliştirdikleri bu çeşitli tipteki personel eğitim ve geliştirme programları ile örgütsel yararlar sağlarlar. Bu örgütsel yararlar şöyle sıralanabilir (Mucuk, 2008, 333-334).

- Üretimde ve verimlilikte artış sağlanır.
- Kalite artışı sağlanır.
- İş kazalarında azalma meydana gelir.
- İşgören devir hızında düşme görülür.
- Firelerde azalma meydana gelir.
- İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azalması sağlanır.
- İşgören moralinde yükselme görülür.

- İşgörenler arasında iletişimi gelişir.
- Yakın gözetim ihtiyacında azalma sağlanır.
- Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanır.
- Makineler doğru kullanılır.
- İşgören davranışlarında düzelme görülür
- İş ve işletmeye bağlılık artar.

Görüldüğü üzere eğitim ve geliştirmenin örgüt içi yararları oldukça fazladır ve örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri için de gerekli koşuldur. Bu anlamda eğitim ve geliştirme, yalnızca işletmeler için değil çalışanlar için de bireysel olarak vazgeçilmez ve yararlıdır. Çalışanların bireysel olarak elde ettikleri yararlar ise şu şekilde özetlenebilir (Turhan, 2012, 10-11):

- Terfi almaları kolaylaşır.
- Karar verme ve sorun çözme becerileri artar.
- Kendilerine güven ve başarı duygusu gelişir.
- İletişim yeteneği ve liderlik becerileri artar.
- İş tatminleri yükselir.
- Kişisel amaçlarını gerçekleştirmeleri kolaylaşır.
- Kişisel gereksinimleri tatmin edilir.
- Kariyer gelişimleri sağlanır.
- Dinleme, kavrama ve yazma yetenekleri gelişir.
- Yeni sorumluluklar alma cesaretleri artar.

İşgören eğitiminde kullanılan yöntem ve teknikler çok çeşitli olmakla birlikte eğitimin yapıldığı yere bağlı olarak iş dışında ve iş başında olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir. İş dışından eğitim yöntemleri genellikle mesai saatleri dışında gerçekleştirilen konferanslar, seminerler, kurslar, inceleme gezileri, laboratuvar eğitimi gibi başlıca yöntemlerden oluşmaktadır. İş başı eğitim yöntemleri ise, personelin işini yaparken eğitilmesini amaçlayan rotasyon, oryantasyon, çıraklık eğitimi gibi yöntemlerden meydana gelmektedir (Kozak, 1999, 27-28; Çakıcı vd., 2002, 260). Bu iki ana eğitim yöntemleri dışında son yıllarda teknolojideki yeniliklerin etkisi ile işletmelerde eğitim alanına yenilikler getirmiştir. İşletmeler teknoloji destekli eğitim ve geliştirme yöntemlerinden multimedya eğitimini çalışanlarına verebilmektedirler. Bunun yanında bilgisayar destekli interaktif video ve internet kaynaklı eğitim ve geliştirme yöntemlerini de kullanmaktadırlar. Yine uzaktan eğitim

yöntemi ile video konferanslar vb. gibi araçlarla coğrafi açıdan dağınıklık arz eden şirket çalışanlarına gerekli eğitim ve geliştirmeyi bu yöntemle sağlayabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000, 142).

Çapraz eğitim, takımdan geçici veya sürekli olarak ayrılan diğer bir üyenin yerini alması için üyeleri hazırlamak amacıyla birbirini anlayan ve birbirinin becerilerini uygulayan takım üyeleri yetiştirmesini içeren eğitim sistemidir (Özgen ve Yalçın, 2010, 158).

İşletmeler işin sürekliliğinin sağlanması için çalışan personelini zaman zaman çapraz eğitime tabi tutarak görev değişiklikleri yapmaktadırlar. Çapraz eğitime tabi tutulan çalışanlar bir yandan yeni beceriler kazanırken, bir yandan da işletmedeki diğer birimlerde yürütülen işler ile ilgili bilgilendirilirler. Böylelikle herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu farklı birimlere iletmeden kısa sürede halletme imkanı bulunur. Çapraz eğitimler sayesinde çalışanlar birbirlerinin yedeği durumuna getirilebilir. Çalışanların yedeklerinin olması, işletmenin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması anlamına da gelmektedir. Herhangi bir nedenle bir pozisyon boşaldığında veya bir personel eksikliğinde organizasyon kolayca diğer çalışanlarla bu pozisyonu doldurabilir (Öztürk ve Seyhan, 2005, 127).

### **2.9.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme**

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir. Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Gavcar vd., 2006).

Performans değerlendirme, işletme yöneticisinin insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmesinde çok önemli bir araçtır. Performans değerlendirmenin amaçları iki genel grupta ele alınabilir. Bunların ilki işgöreni değerlendirme amacı

olup, değerlendirme sonuçları, ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi konularda onun hakkında bilgi verir. İkinci genel amaç personeli geliştirmeye yöneliktir. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişim ile, işgören kendi hata ve eksikliklerini görebilecek; sağlanan geri bilgi akışı ile kendini geliştirme imkanı bulacaktır (Mucuk, 2008, 337).

Performans değerlendirmesi dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında işgören yükselmesinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgören seçim ve atanmasında başvurulan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009, 334). Performans değerlemenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, 27).

İşgörenlerin başarısını değerlemede birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan sık olarak yararlanılan bazılarını kısaca şöyle özetleyebiliriz. Personeli en başarılı olanından en başarısız olana doğru sıralanma şeklinde yapılan grup değerlendirme yöntemleri arasında yer alan sıralama yönteminden yararlanılmaktadır. Bir diğer yöntem ise, personel başarısının ölçümü için kullanılan çeşitli ölçütlere (çalışkan, güvenilir, hızlı, düzenli, zamana uyan vb.) verilen değerlerden elde edilen sıklık tercihlerine göre değerlendirmesini gerçekleştiren derecelendirme yöntemidir. İkili karşılaştırma yönteminde ise her işgören değerlendirmeye alınan gruptaki işgörenlerle teker teker karşılaştırılıp alınan puanların toplanmasıyla personelin başarısı değerlendirilir. Personelin başarısını değerlendirmek için oluşturulmuş yüzdelerden oluşan ve personel başarısının bu dilimlerde düştüğü yere göre zayıf, geçerli, iyi, çok iyi şeklinde değerlendirmesini gerçekleştiren zorunlu dağılım yönteminden de yararlanılmaktadır. Kritik olay yöntemi ile personelin belirli sürelerde işiyle ilgili başarı veya başarısızlıkları kaydedilmesi şeklinde yapılan kayıtlardaki olumlu ve olumsuz kritik olaylara göre personelin başarısının değerlendirilmesidir (Çakıcı vd., 2002, 261-262).

Konaklama işletmelerinin müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, karlılık gibi temel iş amaçlarına var olan iş gücü kaynaklarıyla ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekir. Çünkü konaklama işletmelerinde bu amaçları sağlayacak temel unsur o işletmenin iş görenlerinden başkası değildir. Değerleme sonucunda elde edilen veriler, işletme başarısının artırılması

doğrultusunda insan kaynakları veya birim yöneticisi tarafından doğru değerlendirilmesi durumunda işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması bir bakıma işgörene yapılan yatırımın geri dönüşüm düzeyini de belirleyecektir (Gavcar vd., 2006).

Girişimci veya insan kaynakları yöneticisi açısından performans değerlendirme sonucu elde edilen verilere dayanılarak ödül, ceza ya da düzeltici ve geliştirici önlemler alınabilir. İşgören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan işgören, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulur.

Ödüllendirme, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde ihtiyaç duyduğu insan kaynağının elde edilmesinde, motivasyon ve bağlılıklarının artırılmasında yardımcı olan sistem politika ve stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir. Ödül para gibi bireye dışarıdan verilen ödüllerden değil aynı zamanda bireyin özüne hitap eden ve iş tatminini sağlayan karar mekanizmasına katılım, daha fazla özgürlük ve sorumluluk, kişisel gelişim için bireye verilen fırsatlar ve bir takımın parçası olma gibi ödülleri de kapsamaktadır. Bireye verilen bu ödüller finansal olan ve finansal olmayan ödüller olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanların davranışlarını ödüllendirmek için ücret dışında yapılan tüm ödemeler finansal ödüllerini oluşturmaktadır. Finansal ödüllerin en çok bilineni prim, komisyon, ikramiye, terfi ve teşvik ödemeleridir. Finansal ödüller arasında sağlık ve güvenlik hizmetleri, çalışılmayan zaman için yapılan ödemeler sayılabilir. Finansal olmayan ödüller ise örgütün çalışanlara sağladığı tasarruf programları, kredi birlikleri, eğitsel fırsatlar, yemek servisleri, iş giysileri, yılbaşı armağanları, hukuki hizmetler ve danışmanlık, sosyal etkinlikler ve eğlence, hizmet ve kıdem ödüllerini vb. gibi hizmet ve faydalardır (Akıncı, 2001, 102).

### **2.9.6. Kariyer Planlama**

Kariyer, bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli olarak tanımlanır (İrmiş ve Bayrak, 2001). Kariyer planlama ise; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin

programlanması işlemidir. Kariyer planlamasının temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamasının diğer amaçları şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2012):

- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- Örgütte ilerde doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi.

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Bireysel kariyer planlaması, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarıdır (Bolat ve Seymen 2003, 7). Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içinde kariyeri ile ilgilidir. Çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar (Sabuncuoğlu, 2000, 152).

Çalışanlar özellikle son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet baskısı ve yaşam kalitesini yükseltme isteği gibi çeşitli nedenlerle, kariyer planlamasına daha fazla önem vermektedir. Ayrıca kariyer planlaması, gelecek için hedef koyan çalışanların motivasyon ve öz güvenlerini artırmaktadır. Diğer yandan örgütler, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve gelişmelere hazırlıklı olmak bakımından, artık kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Günümüzde yeni nesil personel adayları, görevin ücreti ve unvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapılıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli personeli, üstelik daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedir (Tunçer, 2012).



### 2.9.7. Ücret Yönetimi

İKY departmanının en önemli işlevlerinden birisi de ücret yönetimidir. Ücret işgörenlerin maddi kazançlarını içerir ve onların hayatlarını doğrudan etkiler. Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. İşgörene ödenen ücret işletme içinde bir gider kalemedir. Dolayısıyla birbirine karşı olan bu iki güç arasında etkin bir dengenin kurulması gerekmektedir (Kestane, 2003; Örucü vd., 2005).

Ücret yönetimi; ücretleme olarak da adlandırılır ve kısaca, personel ücretlerinin ne göre, ne düzeyde, nasıl, ne zaman ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsar (Mucuk, 2008, 342). İKY, ücret yönetiminde işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun bir model geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Ücret yönetiminin işletmedeki rolü işgöreni işletmede tutmak ve motive etmektir (Örucü vd., 2005).

İşgörene gereksinimlerini ve beklentilerini giderebileceği düzeyde ücret ödemek, ücret yönetiminin temel amacı olarak kabul edilebilir. Ücret yönetiminin temel amacı, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamaktır. Yeterli ücret; kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve istenilen nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009).

İşletmelerde ücretlendirme sistemlerinin bireysel ve organizasyonel bazda birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçları şöyle özetlemek mümkündür (Tahiroğlu, 2003, 207):

- Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme,
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma,
- İş verimliliğini ve çalışan motivasyonunu ve performansını artırma,
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak vb. gibi amaçları vardır.

İnsan kaynakları yönetim sürecinin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir (Örucü vd., 2005):

- Eşit işe eşit ücret ilkesi,
- Dengeli ücret ilkesi,
- Piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi,
- Yükselme ile ücret artışı sağlama ilkesi,
- Bütünlük ilkesi,
- Nesnellik ilkesi,
- Esneklik ilkesi,
- Açıklık ilkesi,
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi.

İşletmelerde iş görenlere ödenen ücretin hesaplanması ve ödeme biçimleri çeşitli şekillerde ortaya çıkmıştır. Bu durum farklı ücret sistemlerinin doğmasına yol açmıştır. İşletmeler, örgütün yapısını, işlerin ve pozisyonların niteliklerini, çalışanların beklentilerini ve motivasyonlarını da dikkate alarak işletme stratejilerine uygun ücret ödeme sistemleri uygulamaktadırlar (Arı, 2012). Genel olarak kullanılan ücret sistemleri; yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın sadece işletmede işgörenin geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin hesaplandığı 'kıdeme dayalı ücret sistemi', kişinin yaptığı işte gösterdiği performans düzeyi ile ücret düzeyi arasında ilişki kuran 'performansa dayalı ücret sistemleri', çalışanların edindiği her yeni beceri veya öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini öngören 'beceriye dayalı ücret sistemi' ve 'ekibe dayalı olarak ücret sistemleri' kullanılan ücret sistemleridir (Sabuncuoğlu, 2000, 218-227).

### **2.9.8. Takım Çalışması ve Problem Çözme**

İKY uygulamalarının en önemlilerinden biri takım çalışmasıdır. İK birimleri çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinde, iş ve işyeriyle ilgili düzenlemelerde ve birimler arası ilişkileri düzenleme ve sorun gidermede takım çalışmaları düzenleyerek çalışanların problem çözme sürecine katılımını sağlamaktadır. Takımlar yerine getirecekleri görevin veya çözülecek sorunun niteliğine göre bazen bir liderin kontrolünde çalışırlar bazen de liderin yetki ve sorumluluğu takımın kendisine verilir (Kesen, 2011).

Takım; ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, bireysel ve müşterek sorumluluklar alan, aralarında yüksek

düzye de etkileşim olan çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir birimdir (Peçen, 2012).

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 denmektedir (Gökçegöz, 2000, 260).

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözmeye noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır (İnce vd., 2004, 424; Kesen, 2011).

Takımlar amaçlarına göre sınıflandırılabilirler. Organizasyonlarda bulunan en yaygın takım türleri şu şekilde sıralanabilir: Problem çözmeye takımları, çapraz fonksiyonel takımlar, kendi kendini yöneten takımlar takımlar ve sanal takımlardır (İnce vd., 2004, 429-432).

Problem çözmeye takımları genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur. Bu takımlar yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, problemlerin çözülmesi fırsatları vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli özelliği taşımaktadır.

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar. Yalnız farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları

bunların aynı hiyerarşik kademede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır. Çapraz fonksiyonel takımlarda amaç örgütsel çalışmaların koordinasyonunu sağlamak ve bu sayede yapılan işlerin etkinliğini arttırmaktır.

Kendi kendini yöneten takımlar, kendilerine karar yetkisi verilen, davranışlarını ve bunların sonuçlarını denetlemesi beklenen çalışma gruplarıdır. Diğer takımlarda takım yöneticisi olan yetkililerin sorumluluklarını bu grup kendisi üstlenmiştir. 10-15 kişiden oluşan grup kendi üyelerini kendi seçer ve her üyeye diğerlerinin performansını değerlendirme hakkı tanınır.

Günümüzde internet kullanımının işletme içinde yaygınlaşması ile oluşturulan intranet ve extranet sistemleri sanal çalışanları ve sanal takımları gündeme getirmiştir. Özellikle örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımı bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramını farklılaştırmıştır. Genel olarak sanal takım çalışması sürei ses, video ve konferans alternatiflerini de kapsayan gelişmelerle desteklenmekte, tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkanı ve internet aracılığıyla interaktif bilgi ağı da eklenince sanal takımlar ortaya çıkmaktadır. Sanal takımlar örgütlerde çalışanların görüşme olanağının bulunmadığı durumlarda maliyet verimliliği, hızlı iletişim sağlama ve duygusal etmenlerden çok gerçekler üzerinde karar almaya imkan sağlama gibi bir takım avantajlara sahiptirler.

Takım halinde hareket etmenin ve sorunları takım halinde çözmenin, yukarıda söylenenler ışığında birçok yararları iletişim ve ilişki olumlu yönde etkilenir. Ayrıca bireylerin etkili problem çözme becerileri artar. Bireyselliğin yerini ortak çalışmalar alır ve bireyin kişisel doyumları artar (Gökçegöz, 2000, 270).

### **2.9.9. Dokümantasyon ve Yazılı Politikalar**

Doküman, bir kurumun kullandığı belgelerdir. Dokümantasyon ve yazılı politikalar ise, süreçlerde kullanılan dokümanların paylaşım sağlamak amacı ile kağıt ya da dijital ortama aktarılmasıdır ([www.ordumemarge.gov.tr](http://www.ordumemarge.gov.tr)). Dokümantasyon ve yazılı politikalar ile organizasyona bir düzen ve bilinç getirilir ve organizasyon bilincinin gelişimine neden olur. Benzer durumlara karşı farklı uygulamalar geliştirmek yerine benimsenen politikalar uygulanır. Bu şekilde yöneticilerin tekrar tekrar karar için düşünmelerinin önüne geçilir, kararların kalitesi artırılabilir. Bunlara

ilave olarak çalışan yeteneklerinin gelişimi ve yönetim kapasitesinin artışı içinde önemlidir. Yöneticilerinin gelişiminin değerlendirilmesinde de politikaların önemli işlevi mevcuttur (Peçen, 2012).

Organizasyonlarda dokümantasyon ve yazılı politikaların amaçları şu şekildedir ([www.ordumemarge.gov.tr](http://www.ordumemarge.gov.tr)):

- Örtük bilgiyi açık bilgi haline getirmek,
- Süreç öğelerini tanımlamak,
- Örgüt içinde paylaşımı sağlamak,
- Standartlaşmayı sağlamak,
- Anlam ve algı birliği sağlamak,
- Sorumlulukların ve detayların görülmesini sağlamak,
- Kişilere bağlılığı ortadan kaldırmak,
- Analiz ve değerlendirme yapmaktır.

Yazılı politikalar ve dokümantasyon çalışmalarının içerisinde organizasyonel el kitapları da önemli bir işlev görür. Organizasyon el kitapları, işletmelerin kendine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım ederler. İşletme içindeki tüm birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacakları, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere gönderileceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli uyumlu biçimde korunmasına da yardımcı olurlar (Kesen, 2011).

### **2.9.10. Geribildirim**

Geribildirim, kişilerarası iletişimde verilen herhangi bir mesajın, mesajı alan kişi tarafından belirli bir biçimde algılanmasından sonra ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tepkidir (Göksel, [www.ctf.edu.tr](http://www.ctf.edu.tr)). Organizasyon içinde geribildirim ise, birlikte iş yapan insanlar arasında, genellikle bir projenin ya da yapılan işin ve gösterilen performansın değerlendirilmesi ile ilgili enformasyon akışıdır (Mentor, 2011, 17). Geribildirim öncelikli amacı davranışların yeniden düzenlenmesi olsa da, çeşitli kaynaklardan sağlanan geribildirim bilgisinin aşağıdaki amaçlar için önemli bir veri kaynağı olduğu görülmektedir (Tata, 2002, 481):

- Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,
- Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.

Geribildirim arama davranışı, hem bir çalışan uygulaması hem de yönetsel bir araç olarak insan kaynakları yönetiminde önemli roller üstlenmektedir. Günümüz işletmelerinde çalışanlar, yüksek düzeyde geribildirim yoğunluğu yaşamaktadırlar. Özellikle bilgi temelli örgütlerde, bilgi işçilerinin işlerinde başarılı olup olmadıkları veya doğru işi yapıp yapmadıkları konularında sürekli veri akışını sağlayacak geribildirim döngüsüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Diğer taraftan özellikle sanal örgütlerde yerleşim itibarıyla ayrı yerlerde çalışan personelin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlayacakları geribildirim bilgisi bir hayli önem kazanmaktadır. Çok kültürlü işgücü profiline sahip işletmelerde ise geribildirim değerinin daha da arttığını söylemek mümkündür. Dil farklılıkları, iş yapma süreç ve yöntemleri arasındaki farklılıklar, kültürel çeşitliliğin yarattığı farklı bakış açıları geribildirim almanın ve vermenin gerekliliğini arttırmaktadır (Kaymaz, 2007, 143). Eğer doğru bir bilgilendirme süreci organizasyon içinde meydana gelirse, performansın geliştirilmesinde önemli bir başarı elde edilebilir. Başarılı bir geri bildirim süreci çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi iyileştirir, Süreçte karşılıklı bilgi paylaşımı vasıtasıyla organizasyonel şeffaflık ve açıklık artırılır, çalışanların organizasyona ve yöneticilere karşı olan bağlılıkları ve güven düzeyleri yükseltilir. Eğer bu süreç gerçekleşmezse yada yeterince başarılı olamazsa, çalışanların motivasyonları ve bağlılıkları düşebilir (Peçen, 2012).

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ile araştırmadan derlenen verilerin analizine dönük bilgilere yer verilmiştir. Bunun yanında veriler çeşitli frekans analizleri, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri ile test edilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

İnsan kaynakları uygulamaları otel işletmelerinde yoğun olarak kullanılmaktadır ve bu alandaki yenilik ve gelişmeleri otel işletmeleri yakından takip etmektedir. Buna göre çalışmanın hipotezleri şöyledir:

H1: İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H2: İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H3: İK uygulamalarından eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H4: İK uygulamalarından dokümantasyon ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H5: İK uygulamalarından çapraz eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H6: İK uygulamalarından ödüllendirme ve performans değerlendirme ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H7: İK uygulamalarından geri bildirim ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Mersin il sınırları içerisinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Evren olarak Mersin ili seçilirken turizmde gelecek

vadeden gelişime açık ve turistik yatırımların arttığı bir bölge olması etkili olmuştur. Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli tesisler kılavuzuna göre Mersin ili merkezinde 4 yıldızlı dört tane, 5 yıldızlı iki tane işletme bulunmaktadır. Ancak evreni oluşturan çalışanların tamamına ulaşma imkanı bulunmadığından, bazı işletmelerin ise yoğun oldukları ve veri sağlamak istemediklerinden; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen 4 ve 5 yıldızlı otellere 230 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket forumlarından 4 yıldızlı otellerde çeşitli kademelerde çalışanlara uygulama yapılmış, 5 yıldızlı otellerde ise sadece insan kaynakları departmanı çalışanlarına uygulama yapılabilmektedir. Geri dönüşüm alınmış veri sağlamaya yönelik 135 anket formu ile sonuçlara ulaşılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özellikleri, ikinci kısımda ise katılımcıların pozisyonu, departmanı ve çalışma süresi gibi işyerine ait bilgileri belirlenmiştir. Anket formunun üçüncü kısmında ise İK uygulamaları ve yenilikçilik ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış, ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Anketteki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorular yedi başlıkta toplanmıştır: İşe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Eğitim, Dokümantasyon, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme ve Ödüllendirme, Geribildirim. 37 ifadenin yer aldığı insan kaynakları uygulamaları ölçeğine ek olarak 8 ifadeden oluşan yenilikçilik ölçeği ile birlikte 45 ifadeden oluşturulurken sırasıyla şu makalelerden yararlanılmıştır:

Eğitim, Performans Değerleme ve Dokümantasyon ölçekleri Rogg ve arkadaşlarının (2001) "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction" adlı makalesinden alınmıştır. İşe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Dokümantasyon, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme ve Ödüllendirme ölçekleri ise Ahmad ve Schroeder'in (2003) "The Impact of Human Resources Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences" adlı makalesinden alınmıştır. Yenilikçilik düzeyi ölçeği Pelham, A.M. and Wilson, D.T. (1996)'dan alınmıştır.



Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yenilikçilik Düzeyi ilgili ifadelere ait değerlendirme seçenekleri; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde dir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 20 for Windows programı kullanılmıştır. Bu program yardımıyla katılımcıların vermiş oldukları cevaplara ilişkin dağılımlar, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Bunun yanında değişkenler arası ilişkiyi incelemek amacı ve hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının anket yöntemi ile elde edilen verilerinin bulgularına yer verilecektir.

### 4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlere İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan otel çalışanlarına ilişkin özellikler tablo 5 ve 6 da görülmektedir. Aşağıda katılımcıların demografik ve iş hayatı ile ilgili bilgilerine yer verilmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, araştırmaya katılanların 48'i (%35,6) bayan çalışanlardan, 87'si (%64,4) erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların 2'si (%1,5) 0-19 yaş arası, 87'si (%64,4) 20-35 yaş arası, 43'ü (%31,9) 36-50 yaş arası ve 3'ü (%2,2) 51 yaş ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Dağılımları**

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	48	35,6
Bay	87	64,4
<b>Yaş</b>		
0-19 yaş arası	2	1,5
20-35 yaş arası	87	64,4
36-50 yaş arası	43	31,9
51 ve üstü yaş	3	2,2
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	25	18,5
Lise ve dengi	51	37,8
Ön lisans	36	26,7
Lisans	23	17
<b>Turizmle İlgili Eğitim Alıp Almadığı</b>		
Evet	98	72,6
Hayır	37	27,4
<b>Turizmle İlgili Aldığı Eğitim Türü</b>		
Örgün Eğitim	60	44,4
Bakanlık Kursları	8	5,9
Sertifika Programları	30	22,2
Eğitim Almamış	37	27,4

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise, ilköğretim mezunu çalışanların sayısı 25 (%18,5), lise mezunu çalışanların sayısı 51 (%37,8), ön lisans mezunu çalışanların sayısı 36 (%26,7), lisans mezunu çalışanların sayısı 23 (%17) olarak görülmektedir. Katılımcıların 98'i (%72,6) turizm

ile ilgili eğitim alan, 37'si (%27,4) ise turizm ile ilgili eğitim almayan çalışanlardan oluşmaktadır. Turizm ile ilgili eğitim alan çalışanlardan 60'ı (%44,4) örgün eğitim, 8'i (%5,9) bakanlık kursları, 30'u (%22,2) sertifika programları ile eğitim aldıkları görülmektedir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Hayatı İle İlgili Dağılımları**

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
<b>Görev</b>		
Üst kademe yönetici	3	2,2
Orta kademe yönetici	20	14,8
Alt kademe yönetici	19	14,1
İşgören	93	68,9
<b>Bölüm</b>		
Ön Büro	34	25,2
Kat Hizmetleri	26	19,3
Yiyecek-İçecek	51	37,7
Satın Alma	4	3
İnsan Kaynakları	5	3,7
Pazarlama	2	1,5
Muhasebe	6	4,4
Spa	2	1,5
Güvenlik	3	2,2
Teknik	2	1,5
<b>Kaç yıldır bu işletmede çalıştığı</b>		
1 yıldan az	35	25,9
1-3 yıl arası	56	41,5
4-6 yıl arası	22	16,3
7-9 yıl arası	17	12,6
10 yıl ve üstü	5	3,7

Tablo 6'ya göre katılımcıların 3'ü (%2,2) üst kademe yönetici, 20'si (%14,8) orta kademe yönetici, 19'u (%14,1) alt kademe yönetici ve 93'ü (%68,9) işgören olarak görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılımlarına bakıldığında ise; 34'ü (%25,2) ön büro, 26'sı (%19,3) kat hizmetleri, 51'i (%37,7) yiyecek içecek, 4'ü (%3) satın alma, 5'i (%3,7) insan kaynakları bölümünde çalışmaktadırlar. Ayrıca katılımcıların 2'si (%1,5) pazarlama, 6'sı (%4,4) muhasebe, 2'si (%1,5) spa, 3'ü (%2,2) güvenlik ve 2'si (%1,5) teknik bölümünde çalışmaktadırlar.

Katılımcıların şu anda çalıştıkları işletmede ne kadar süredir çalıştıklarını belirlemek amacıyla sorulan sorunun dağılımlarına göre; katılımcıların 35'i (%25,9) bir yıldan az süredir bu işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların 56'sı (%41,5) 1-3 yıl arası, 22'si (%16,3) 4-6 yıl arası, 17'si (%12,6) 7-9 yıl arası ve 5'i (%3,7) 10 yıldan fazla süredir bu işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

## 4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altından araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin değerlere yer verilecektir. Buna göre insan kaynakları uygulamaları ve yenilikçilik üzerine etkisini belirlemeye yönelik ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,965 olarak hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık vd., 2010,124). Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde yer aldığını göstermektedir.

## 4.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Aşağıda insan kaynakları uygulamaları ve yenilikçilik üzerine etkisini belirlemeye yönelik ölçeğe ait aritmetik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

**Tablo 7. Personel Seçimi ve İşe Alım Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Takım çalışmasına yatkınlık olmak önemli bir seçim kriteridir.	4,0667	1,03087
Problem çözme yeteneği bir kriter olarak kullanılır	4,0074	,91827
İş değerlerine sahip olmak önemli bir seçim kriteridir	4,1481	,92654
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir	4,0667	,93202
İş gruplarında etkin çalışabilen kişiler tercih edilir.	4,1630	,91592

Tablo 7'de personel seçimi ve işe alım değişkenine ait önermelere ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; İş gruplarında etkin çalışabilen kişiler tercih edildiği (4,1630), iş değerlerine sahip olmak önemli bir seçim kriteri olduğu (4,1481), hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edildiği (4,0667), takım çalışmasına yatkınlık olmak önemli bir seçim kriteri olduğu (4,0667) ve problem çözme yeteneği bir kriter olarak kullanıldığı (4,0074) çalışanlar tarafından belirtilmiştir. Önermelere ilişkin aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında, işgörenler personel seçme ve işe alım ifadelerinin en yüksek oranda ortalama almalarını sağlamış ve işletmenin bu yöndeki faaliyetlerinden memnun oldukları yorumunu yapmamızı sağlamıştır.

**Tablo 8. Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin düşüncelerini almak için çaba gösterilir	3,7037	1,17863
Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur	3,5111	1,24509
Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir	3,5852	1,07471
Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder	3,8148	1,02349
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir	3,6000	1,12103
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler	3,8815	1,05838
Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler	3,8519	1,03317

Tablo 8 incelendiğinde işgörenlerin takım çalışması ve problem çözme değişkeni önermelerinden problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım ettiğini (3,8148) en yüksek ortalama ile belirtmişlerdir. Değişkendeki problemlerin çözümü için takımlar oluşturulduğu (3,5111) önermesi en düşük ortalama sahiptir. Bu da çalışanların bu konuda çekimser olduğunu gözlemlememize yardımcı olmuştur.

**Tablo 9. Eğitim Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde eğitimler için yeterli zaman ayrılmıştır	3,4000	1,29983
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır	3,6370	1,16291
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır	3,6963	1,14131
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir	3,7333	1,10088
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir	3,7407	1,14581

Eğitim değişkenine ait önermeler incelendiğinde elde edilen ortalamalar ile işgörenlerin yanıtlarının ortalamasının üstünde olduğu Tablo 9'da görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların işletme tarafından uygulanan eğitim programları hakkında olumlu düşünceleri olduğu söylenebilir.

**Tablo 10. Dokümantasyon Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizin el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir	2,6593	1,31673
İşletmemizin resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır	2,9852	1,40354

Tablo 10'da görüldüğü üzere işgörenler dokümantasyon önermesindeki ifadelere verdikleri yanıtlar ile ölçeğe ilişkin en düşük ortalamaya sahip değişken olarak görmüşlerdir. Bu sonuçlar katılımcıların görev aldıkları işletmelerde dokümantasyon uygulamasının etkili olmadığı sonucuna varmamızı sağlamıştır.

**Tablo 11. Çapraz Eğitim Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde uzun süredir görev yapan bir çalışan, çok sayıda iş yapmayı öğrenir	3,9037	,97639
İşletmemiz çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur	3,6593	1,17285
İşletmemiz çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler	3,8370	1,10769
İşletmemiz çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler	3,8741	1,14233

Çapraz eğitim önermesine ilişkin ifadelerin ortalamaları Tablo 11'de görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde işgörenlerin çapraz eğitim değişkenine olumlu sayılabilecek bir yaklaşım içinde oldukları değerlendirilebilir.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenine ait önermelerin ortalamalarının yer aldığı Tablo 12 incelendiğinde genel ortalamanın 2,9844 olduğu ve ölçeğe ait ikinci en düşük ortalamaya sahip değişken olduğu gözlemlenmektedir. "İşletmemiz sahip olduğu ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemi, hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır" önermesi 2,8000, "ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır" önermesi 2,8370, "Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir" önermesi 2,8889, "İşletme hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede adildir" önermesi 2,8963, "İşletmemize en çok katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilir" önermesi 2,9333 ve "İşletmemizde etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur" 2,9407 değerinde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 12. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemiz sahip olduğu ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemi, hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır	2,8000	1,32033
İşletme hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede adildir	2,8963	1,36739
İşletmemize en çok katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilir	2,9333	1,28829
Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir	3,0519	1,26561
İşletmemizde etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur	2,9407	1,26233
Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir	2,8889	1,25583
Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır	2,8370	1,31130
Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.	3,2148	1,27774
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur	3,1333	1,29176
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır	3,1481	1,26088

Bu ortalamalar sonucunda işgörenlerin çalıştıkları işletmelerdeki adil bir performans değerlendirme sistemlerinin olmadığı ve ödüllendirme uygulamasından da memnun olmadıkları sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 13. Geribildirim Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yöneticiler, işletme performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler	3,7259	1,07502
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur	3,9333	,89942
Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler	3,9704	,96923
Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler	3,9630	1,00304

Tablo 13'de geribildirim değişkeni önermeleri ortalamaları incelendiğinde işgörenlerin bu değişken için olumlu düşünce içerisinde oldukları söylenebilir.

**Tablo 14. Yenilikçilik Değişkenine Ait İfadelerin Aritmetik ve Standart Ortalamaları**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kurumumuzda son üç yılda önemli yenilikler yapılmıştır	3,6593	1,22878
Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir	3,5926	1,25363
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler, sayıca çoktur	3,5481	1,27968
Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler, sayıca çoktur	3,5704	1,23712
Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir	3,6074	1,22228
Geliştirilen iş süreç ve yöntemleri sayesinde, işletmemize önemli katkılar sağlanmıştır	3,7111	1,18992
Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek ya da patenti alınmış yenilikler yapılmıştır	3,1259	1,39525
Kurumumuzda yeni yaklaşımlar ve öneriler, cesaretlendirilir	3,6667	1,30441

Tablo 14'de yenilikçilik değişkenine ait önermelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde işgörenler işletmelerin önemli sayıda patent alınabilecek ya da patenti alınmış yenilikler yapıldığı önermesine 3,7111 ortalama ile en yüksek katılımı sağlamışlardır. Yine işletmede son üç yılda önemli yenilikler yapıldığı ifadesine 3,6593 ortalama ile olumlu yönde katılım sağladığı görülmektedir. Yenilikçilik değişkeninde bulunan "Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek ya da patenti alınmış yenilikler yapılmıştır" değişkenine ise 3,1259 ortalama ile kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir.

Sekiz değişken çerçevesinde kırk beş önermeden oluşan ölçeğin genel ortalaması ise 3,5483 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda ölçekteki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle, eğer  $n > 100$  ve  $r > 0,70$  ise, değişkenler arasında "güçlü ilişki" olduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0,40 < r < 0,70$  ise, "orta derecede ilişki",  $0,20 < r < 0,40$  ise "zayıf



bir ilişki” olduğu söylenir.  $r < 0,20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Dilek, 2005; Kesen, 2011).

**Tablo 15. Değişkenler Arası Korelasyon Kat Sayıları**

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.İşe Alma ve Per.Seçme	4,0903	,9447	1							
2.T.Çalış.ve Pro. Çözme	3,7068	1,1049	<b>,512**</b>	1						
3.Eğitim	3,6414	1,1701	<b>,317**</b>	<b>,591**</b>	1					
4.Dokuman.	2,8222	1,3601	<b>,286**</b>	<b>,416**</b>	<b>,430**</b>	1				
5.Çapraz Eğitim	3,8185	1,0998	<b>,489**</b>	<b>,449**</b>	<b>,369**</b>	<b>,354**</b>	1			
6.Ödülleri ve Per. Değ.	2,9844	1,2901	<b>,237**</b>	<b>,453**</b>	<b>,587**</b>	<b>,690**</b>	<b>,460**</b>	1		
7.Geribildirim	3,8981	,9866	<b>,312**</b>	<b>,593**</b>	<b>,561**</b>	<b>,371**</b>	<b>,454**</b>	<b>,408**</b>	1	
8.Yenilikçilik	3,5601	1,2638	<b>,285**</b>	<b>,534**</b>	<b>,770**</b>	<b>,414**</b>	<b>,450**</b>	<b>,627**</b>	<b>,552**</b>	1

\*\* Korelasyon  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı

(N=135)

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde, İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım uygulamasının takım çalışması ve problem çözme ve çapraz eğitim ile pozitif ve orta seviyede ilişkili olduğu görülmektedir. Personel seçme ve işe alma uygulamasının en büyük pozitif ilişkiye sahip olduğu değişken takım çalışması ve problem çözme değişkenidir (0,512). Bunun yanında eğitim, dokümantasyon, ödüllendirme ve performans değerlendirme ve geribildirim değişkenleri ile arasında zayıf bir ilişki vardır. Yenilikçilik ile arasındaki ilişki ise zayıf ve pozitif bir ilişkidir.

Takım çalışması ve problem çözme değişkeninin ise tüm değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. En güçlü ilişkinin ise geribildirim değişkeni ile arasında olduğu görülmektedir(0,593).

Eğitim değişkeninin yenilikçilik değişkeni ile arasında pozitif ve g¼c¼l¼ bir ilişki vardır (0,770). Ayrıca geri kalan değişkenlerden çapraz eğitim dışında t¼m değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. Çapraz eğitim değişkeni ile arasında zayıf bir ilişki vardır.

Dok¼mantasyon değişkeni ile işe alma ve personel seçme, çapraz eğitim ve geribildirim hariç diğer değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. İşe alma ve personel seçme, çapraz eğitim ve geri bildirim değişkenleri ile arasında zayıf ve pozitif bir ilişki vardır. Öd¼llendirme ve performans değerlendirme değişkeni ile aralarında g¼c¼lye yakın bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir (0,690).

Çapraz eğitimin en y¼ksek ilişkiye sahip olduğu değişken öd¼llendirme ve performans değerlemedir (0, 460). En zayıf ilişki ise eğitim ile arasındadır. Öd¼llendirme ve performans değerlendirme değişkeni personel seçme işe alma hariç t¼m değişkenlerle orta derece pozitif ilişkilidir.

Geri bildirim ile personel seçme ve işe alma ve dok¼mantasyon dışında t¼m değişkenlerle orta ve pozitif ilişkisi vardır. En g¼c¼l¼ ilişkisinin takım çalışması ve problem ç¼zme değişkeni ile olduğu g¼r¼lmektedir (0,593).

Yenilikçiliğin en y¼ksek ilişkiye sahip olduğu değişken eğitimdir (0,770). Personel seçme ve işe alma dışında t¼m değişkenlerle orta derece pozitif ilişkisi vardır. Personel seçme ve işe alma değişkeni ile arasında pozitif zayıf bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucunda en g¼c¼l¼ ilişki eğitim ve yenilikçilik değişkenleri arasındadır (0, 770). Bu sonuç eğitim ile yenilikçiliğin birbirini etkilediğini ortaya koymaktadır.

#### **4.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi**

Bu başlık altında araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 16. İK Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkisi

Model	Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Düzeyi			İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Standart $\beta$ Kat Sayısı	t	
İşe Alma ve Personel Seçme	-,027	-,412	,681	H1 Red
Takım Çalışması ve Problem Çözme	,026	,348	,729	H2 Red
Eğitim	,537	7,241	,000**	H3 Kabul
Dokümantasyon	-,088	-1,207	,230	H4 Red
Çapraz Eğitim	,107	1,596	,113	H5 Red
Ödüllendirme ve Perfor. Değerleme	,269	3,252	,001**	H6 Kabul
Geribildirim	,118	1,698	,092	H7 Red
		<b>R<sup>2</sup>=0,665</b>	<b>F=36,058</b>	

\*\*p<0,01

İnsan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisini göstermek için kurulan regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarından Eğitim ve Ödüllendirme ve Performans Değerlemenin Yenilikçilik üzerinde etkili bir faktör olduğu ( $\beta=0,537$ ;  $\beta=0,269$  ve  $p<0,01$ ) ortaya çıkmaktadır.

Araştırma hipotezleri değerlendirildiğinde kurulan hipotezlerden, “İK uygulamalarından eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır” ve “İK uygulamalarından ödüllendirme ve performans değerlendirme ile yenilikçilik düzeyi arasında bir ilişki vardır” hipotezlerinin kabul olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi ile eğitim ve ödüllendirme ve performans değerlendirme değişkenlerinin inovasyon ile arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bu iki değişkenin otel işletmelerinde yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği ve işgörenlerin yeniliğe ve yenilikçi fikirlere açık olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi ile işe alma ve personel seçme, takım çalışması ve problem çözme, dokümantasyon, çapraz eğitim ve geribildirim uygulamaları ile kurulan hipotezlerin kabul olmadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile bu uygulamaların inovasyon üzerinde bir etkisinin söz konusu olmadığı söylenebilir. Bu beş faktörün işgörenler tarafından inovasyon üzerinde etkili olmadığı sonucu işletmeler tarafından dikkate alınmalı ve inovasyon yeteneğinin bu uygulamalar ile de uyumunu sağlayarak rekabetçi piyasada fark yaratacak özelliklerle donanmalıdırlar.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler değerlendirilmiş hem bu çalışmanın incelenen alan için meydana getirdiği sonuçlar ifade edilecek hem de ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının ne derece yenilikçi olduğu ve bu uygulamaların yenilikçilikle ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada, değişkenler arası ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmış ve bu anket çalışmasından elde edilen değerler analiz edilerek çalışmada ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu sınanmıştır. Araştırma evrenini ise hizmet üretiminde önemli bir yeri olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmuştur. Otel işletmeleri yerli ve yabancı birçok kesime hitap ettiği için yoğun bir şekilde çalışmaktadırlar ve yenilikleri sürekli takip edip uygulamaktadırlar. Otel işletmelerindeki İnsan Kaynakları Yönetimleri de çalışanlarını ve müşterilerini tatmin etmek için yoğun olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle araştırmamıza konu olan inovasyon odaklı insan kaynakları değişkenlerinin etkili bir şekilde ölçülebileceği sektörlerden birisi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleridir.

Bu araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının genel olarak yenilikçiliği beklendiği seviyede ve pozitif yönde etkilemediği gözlemlenmiştir. Buradan İnsan Kaynaklarının yenilikçiliği destekleyen uygulamalara gerektiği kadar yer vermediği sonucuna varılabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yenilikçilik üzerine etkisi sonuçları incelendiğinde, eğitim ve performans değerlendirme ve ödüllendirmenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç insan kaynağının önemli olduğu bankacılık sektörü üzerinde Kesen (2011) tarafından yapılan çalışma ile kısmen benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada takım çalışması ve problem çözme ile ödüllendirme ve performans değerlemenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Turizm sektöründe çalışan insan kaynağı ile bankacılık sektöründe çalışan insan kaynağının farklı özelliklere sahip olabileceği nedeni ile elde edilen sonuçlarda böyle bir farklılığın olduğu düşünülebilir.

Eğitim, işletme içi yararları oldukça fazla ve işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri için gerekli koşuldu. Bu anlamda eğitim, yalnızca işletmeler için değil çalışanlar için de bireysel olarak vazgeçilmez ve yararlıdır. Eğitim uygulaması ile kişilerin gelişimlerine katkı sağlanmakta, yüklendikleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmekte, bilgi ufukları genişleyerek düşünce, rasyonel karar alma, anlayışlarda olumlu değişimler yaratıp yenilikçiliğe pozitif etki etmektedir. Gianetti ve Madia (2003) İKY uygulamaları ve yenilikçilik üzerine etkilerini incelediği çalışmalarında eğitimin çalışanları daha fazla bilgi ve becerilerle donatarak iş gücü kalitesini artırmasını ve çalışanların yeniliğe açık olarak performanslarını arttırdığını ortaya koymuştur. Yine Chong ve arkadaşlarının (2011) in'de bulunan otel işletmelerinde personel seçimi ve eğitimin yenilik üzerindeki ilişkisini inceleyen araştırmalarında, eğitim ve personel seçiminin yenilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Performans değerleme ve ödüllendirme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Buradan alışanların dllendirildiğinde ve performansları değerlendirildiğinde yenilikçi olduğu sonuca varılabilir. Yani alışanlar dllendirildiğinde yeniliğe daha açık olmakta, yeni uygulamaları benimsemekte ve uygulayabilmektedirler. Aynı Şekilde performanslar değerlendirildiğinde, kurumun ve çalışanların yenilikçi hareketlerinde başarı oranı artmaktadır. Jimenez ve Sanz-Valle (2005) İspanya'da çeşitli firmalar üzerinde çalışanın katılımı, performans değerlendirme ve ödüllendirme ve i kariyer fırsatlarının kullanımı ile yenilikle aralarındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, performans değerlendirme ve i kariyer fırsatları ile çalışanların motivasyonlarını arttırarak yenilikçi faaliyetlerde buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Chen ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları araştırmada eğitim ve performans değerlendirme ve ödüllendirmenin yenilikçilik performansını olumlu yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir. Benzer Şekilde Shipton ve arkadaşlarının (2006) retim firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada eğitim, takım çalışması ve performans değerlendirme ve ödüllendirmenin yenilik üzerindeki belirleyiciler olduğu sonucuna varmışlardır.

Korelasyon analizleri sonuçları incelendiğinde yenilikçilikle en fazla ilişkisi olan değerkenin eğitim olduğu görülmüştür. Aralarında en yüksek ilişki olan iki İKY uygulaması ise dokümantasyon ve performans değerleme ve dllendirmedir.

Regresyon analizinde ise  $R^2$  değerleri 0,665 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değerkenlerin tümü, yenilikçiliğin %67'sini açıklamaktadır.

Modele göre eğitim ile performans değerlendirme ve ödüllendirmenin dışındaki değişkenlerin yenilikçiliğe etkisi olmadığı görülmektedir.

Sonuçta insana insanla hizmet veren işletmelerin İnsan Kaynakları bölümleri inovasyon odaklı olmalı kendi birimlerini, çalışanlarını ve kurumlarını yeniliğe kolaylıkla uyum sağlayabilecek şekilde çalışmalar yapmalıdır. İnsan kaynağını bu şekilde inovasyona odaklanarak çalışmalar yapan ve etkin bir biçimde kullanabilen örgütler rekabetçi piyasada hizmet sektöründe en önemli unsur olan çalışanlarını kendi bünyesinde tutabilecek ve örgüt amaçlarına daha rahat ulaşarak sektörde fark yaratabilecektir.

## 5.2. Öneriler

Turizm sektörü gibi insan faktörünün çok önemli olduğu sektörlerde insan kaynakları uygulamalarının son derece önemli olduğu düşünüldüğünde, bu uygulamaların yeniliğe açık ve çalışanların kendilerini geliştirmeye yönelik bir biçimde uygulanması hem çalışanlar hem de örgüt açısından faydalı olacaktır.

Yoğun rekabet ortamında fark yaratmanın önemli koşullarından biri olan inovasyonun, otel işletmeleri gibi insan kaynağının çok değerli olduğu sektörlerde öneminin farkına varılarak insan kaynakları uygulamalarının yeniliğe açık, yeniliğe kolayca uyum sağlayabilen ve yeniliğe teşvik edici bir biçimde düzenlenmesi bu gibi işletmelerin başarılı olmasında kilit rol oynayacaktır.

İnovasyon ve insan kaynaklarının karşılıklı olarak birbirini olumlu etkiledikleri yazında belirtilmiştir. Bu bağlamda insan kaynaklarında inovasyon faktörü gerek ülke bazında gerekse firmalar bazında geliştirilmesi gereken ana kalemler arasına alınarak insan kaynaklarının tüm uygulamalarının yenilikçiliğin gelişimini takip etmesi sağlanmalıdır.

Araştırma sonucunda ele alınan İKY uygulamalarının yalnızca eğitim ve performans değerlendirmenin inovasyon ile pozitif ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde yerli ve yabancı yazında yapılan araştırmaların sonuçlarında da görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamalarının tamamının yenilikçiliği etkilemediği görülmüştür. Gerek işletmeler bazında gerekse insan kaynakları bölümleri ve yöneticileri bazında hazırlanacak planlarda İKY uygulamalarının

tamamının inovasyon odaklı hale getirilmesi ve bu şekilde uygulanması işletmeler ve işgörenler adına daha olumlu sonuçlar meydana getirecektir.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik üzerinde etkisini anlamak amacı ile insan kaynakları uygulamalarının yedi tanesinden yararlanılmıştır. Bu ve benzeri konularda araştırma yapacak diğer araştırmacılara önerilen insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamaların (planlama, iş analizi, ücret yönetimi vb.) araştırma kapsamına alınmasıdır.

Bu çalışmada uygulama alanı otel işletmeleri seçilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda bu uygulama alanı genişletilerek farklı hizmet sektörleri seçilebilir. Bunun yanında konu ile ilgili farklı sektörlerde yapılan araştırma sonuçlarının farklılıkları da araştırma konusu olarak öngörülebilir.

## KAYNAKÇA

Ahmad, S. and Schroeder, R., G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21, 19-43

Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18), 1-25

Akçadağ, S. ve 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*, 2 (10), 167-193

Akıncı, Z., B. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*, İzmir

Akyos, M. (2006). Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi, [http://www.sistems.org/know\\_info1.htm](http://www.sistems.org/know_info1.htm) (E.T. 25.02.2013)

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul

Arı, N., Ü. (2012). Otellerin İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yöneticiler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş

Avcıkurt, C., Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (2009). *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C*, Değişim Yayınları, İstanbul

Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitabevi, İstanbul

Barlay, Ö. (2008). Türk Holdinglerinde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Değerlendirilme Araştırması, Ankara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Ankara

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

Batman, O. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı

Baykal, B. (2007). İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul



Bektaş, Ç. ve Durna, U. (2007). *Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, İstanbul

Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 113-124

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul

Bolat T. ve Seymen, A., O. (2003), Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, *İşletme İktisadi Entitüsü Yönetim Dergisi*, 13(45), 3-19

Bozkurt, R. (2012). İnovasyonu Birey, Lider ve Piyasa Geliştirir, *Ekonomik Forum*, 92

Brown, S., Lamming, R., Bessant, J. and Jones, P. (2005). Innovating Managing The Renewal Of The Business, *Strategic Operation Management*, Second Edition

Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Chang, S., Yaping, G. and Shum, C. (2011). Promoting Innovation, in Hospitality Companies Through Human Resource Management, *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 812-818

Chen, C. and Huang, J. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity, *Journal of Business Research*, 62 (1), 104-114

Collins, C.J., and Smith, K.G. (2006), Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms, *Academy of Management Journal*, 49, 3, 544–560.

Çakıcı, A., C., Akoğlan, M., A., Sökmen, A. ve Sarıışık, M. (2002). *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara

Demir, C. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın, Ankara

Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynaklarında Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27,1-23

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Ekin Yayınları, Bursa

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Meteksan Bilişim, Ankara, 7. Baskı

Elçi, Ş. (2007), *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Technopolis Group, Ankara

Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (3): 15-50.

Erdem, B., (2003). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2)

Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 35-54

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 77-112

Erdemir, E., (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği, *Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1)

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta yayınları, İstanbul, 6.basım

Erkılıç, A., T. (2007). İnsan Kaynakları Eğitim Programının Yönetimiyle İlgili Etmelerin Ortaöğretimde Çalışanların Sendikal Örgütlenmelerine Etkileri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 54-64

EU Innovation Union Scoreboard (2011), European Commission 2012 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm) (E.T. 01.03.2013)

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul

Gavcar, E., Bulut, A., Z. ve Engin K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2)

Genç, M. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Gianetti, C. and Madia, M. (2013). Work Arrangements and Firm Innovation: Is There Any Relationship?, *Cambridge Journal of Economics*, 37 (2), 273-297

Gloet, M. ve Terziovski, M. (2004), Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402–409.

Gökçeğöz, F. (2000). Etkili Takım Çalışması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2 (7-8), 259-275

Göker, A. (2000). Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji, Milli Prodüktivite Merkezi, [www.inovasyon.org/getfile.asp?file=AYK.MPM.Ekim00.pdf](http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=AYK.MPM.Ekim00.pdf)

Göker, A. (2000). Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite Sanayi İş Birliği, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli, Ankara

Göksel, S., Geribildirim, [www.ctf.edu.tr/farma/tfd/RFTizmir\\_07\\_geribildirm\\_goksel.pdf](http://www.ctf.edu.tr/farma/tfd/RFTizmir_07_geribildirm_goksel.pdf)

Güleş, H. K. ve Bülbül, B. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları*, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(4): 115–129

Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2012). İnovasyon ve Türk Spor Yönetiminde İnovasyon Uygulamaları, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, X (2) 61-66

Herzog, P. (2010). Open and Closed Innovation :Different Cultures for Different Strategies, *International Journal of Technology Management*,, Volume 52 (3), 322-343

Hjalager, A., M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism, *Tourism Management*, 23(5): 465- 474.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339

İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2)

Jiang, W., Y. ve Alex M. S. (1997). *Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries*, Edited By Richard Teare, Bonnie Farber canziani and Graham Brown, Global Direction, London: Cassell.

Jimenez, D. ve Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and Human Resources Management Fit: An Empirical Study, *International Journal of Manpower*, 26 (4)

Kalça, A. ve Atasoy, Y. (2008). Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon, *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, Volume III Fall

Kanber, S. (2010). İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, Adana

Karaata, E., S. (2012). Bazı İnovasyon ve Bilgi Ekonomisi Performans Ölçümlerinde Türkiye'nin Konumu, *TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, Sayı:4

Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutu ile Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 62, Sayı: 4,

Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze

Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, Sayı:142

Kozak, A., M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara

Kurtuluş K. (2007). Davranış Boyutu ile Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(4), 141-178

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Laursen, K., and Foss, N.J. (2003), New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243–263.

Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector, *Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123–141.

Mentor, P. (2011). *Geribildirim*, Optimist Yayınları, İstanbul

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul

Oslo Klavuzu, Oecd ,Eurostat (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*, TÜBİTAK, 3.Basım

Ottenbacher, M., Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2): 205- 222.

Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirsel, M., T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-291

Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163–172.

Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 119-132

Örücü, E. ve Köseoğlu, M., A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara

Örücü, E., Bulut, A., Z. ve Karabulut, A., N. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi Muğla İli Örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7 (1), 51-72

Özdemir, E. ve Akpınar, T., A. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 85-105

Özgen, H., Azim Ö. ve Azmi Y. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Yayınları, Adana

Özgenç, A. (2009). İnovasyon Neden Önemli, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*

Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitimin Yeri ve Önemi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 121-141

Peçen, Ü. (2012). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Pelham, A., M. and Wilson, D., T. (1996). A longitudinal study of the impact of the market structure, firm structure, strategy and market orientation, culture on dimension of small firm performance ,*Journal of the academy of marketing Science*,24, 27-43

Rogg, K., L., Schmidt, D., B., Shull ve Carla S., N. (2001). Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27, 431-449

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2009). *İşletme*, Furkan Ofset, Bursa

Sadullah Ö. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 537, Eskişehir

Saldamlı, A., (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263

Schumpeter, Joseph (2004). *The Theory of Economic Development*, with a new introduction by John E.Elliot, MA:Harvard University Press,Tenth printing

Selamoğlu, A. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, İstanbul

Serinkan, C. (1996). İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 4

Shipton, H., West, A., M., Dawson, J. and Peterson, M. (2006). Human Resource Management As A Predictor of Innovation, *HRM Journal*, 16 (1), 3-27

Şimsek, Ş. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Adım Matbaacılık, İstanbul, 11.Baskı.

Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2. Baskı

Tata, J. (2002). The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback, *Group & Organization Management*, 27(4), 480-503.

Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110

The Fourth Community Innovation Survey (2004). Statistik Austria

Thomas, S.N.G., Skitmore R. M. and Sharma,T. (2001). Towards a Human Resource Information System For Australian Construction Companies, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8 (4), pp. 238-249.

Tokmak, İ. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Tuncel, C., O. (2012). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme*, Nilüfer Alkılıç Kütüphanesi Yayınları, Bursa

Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

Turhan, E. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir

Türksoy, A. ve Türksoy, S., S. (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1)

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlenirilmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 43-55

Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul 'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir

Vıdır, S. (2008). *Yenilik Çeşitleri*, ([http://paribus.tr.googlepages.com/s\\_vicir.pd](http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pd))

Yağcı, Ö. (2008). *Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara

Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 159 -168

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kalkan Matbaacılık, Ankara.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17): 653-667.

<http://www.create2009.europa.eu>(E.T.: 25 Şubat 2013)

<http://www.turkbilim.org/teknoloji-ve-tasarim-dersi/inovasyonturleri.html> (E.T.: 26 Şubat 2013)

<http://highered.mcgrawhill.com/sites/dl/free/0077108612/316020/chapter02.pdf> (E.T.: 26 Şubat 2013)

<http://www.ordumemarge.gov.tr/files/DOKUMANTASYON.ppt> (E.T.:15 Mart 2013)

**EK 1****ANKET FORMU****Sayın Katılımcı,**

Bu anket, “Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yüksek lisans tezi için kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Mehmet Fatih KAYRAN

**Cinsiyetiniz:**

Bay  Bayan

**Yaşınız**

0-19 yaş  20-35 yaş  36-50 yaş  51 ve üstü yaş

**Eğitim durumunuz**

İlköğretim  Lise ve dengi  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

**Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı?**

Evet  Hayır

**Turizm ile ilgili aldığınız eğitim türü: (Bir önceki soruya cevabınız evet ise yanıtlayınız)**

Örgün eğitim (lise, ön lisans, lisans, lisansüstü)  Bakanlık kursları  
 Sertifika programları  Diğer (lütfen belirtiniz) .....

**Oteldeki göreviniz:**

Üst kademe yönetici (genel müdür/genel müdür yrd.)  
 Orta Kademe yönetici (önbüro/insan kaynakları/kat hizmetleri/muhasebe vb. müdürü)  
 Alt kademe yönetici (bölüm şefi, captain vb.)  
 Çalışan (memur)

**Oteldeki Bölümünüz:**

Ön Büro  Kat Hizmetleri  Yiyecek-içecek  
 Satın Alma  İnsan Kaynakları  Pazarlama  
 Muhasebe  Diğer(Lütfen Belirtiniz) .....

**Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 ve üstü



Aşağıda konaklama işletmelerinde inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları düzeylerine ilişkin bazı yargılar verilerek, sizden söz konusu yargılara hangi düzeyde katıldığınızı belirtilen ölçek üzerinde işaretlemeniz istenmektedir. Ölçeklerden; (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerine karşılık gelmektedir. Lütfen sizin için en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

<b>İfadeler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Personel alımı kararlarında</b>					
Takım çalışmasına yatkınlık olmak önemli bir seçim kriteridir.					
Problem çözme yeteneği bir kriter olarak kullanılır					
İş değerlerine sahip olmak önemli bir seçim kriteridir					
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir					
İş gruplarında etkin çalışabilen kişiler tercih edilir.					
<b>Takım çalışması ve problem çözme</b>					
İşletmemizde problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin düşüncelerini almak için çaba gösterilir					
Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur					
Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir					
Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder					
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir					
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler					
Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler					
<b>Eğitim</b>					
İşletmemizde eğitimler için yeterli zaman ayrılmıştır					
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır					
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır					
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir					
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir					
<b>Dokümantasyon ve yazılı politikalar</b>					
İşletmemizin el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir					
İşletmemizin resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır					
<b>Çapraz eğitim</b>					
İşletmemizde uzun süredir görev yapan bir çalışan, çok sayıda iş yapmayı öğrenir					
İşletmemiz çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur					
İşletmemiz çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler					
İşletmemiz çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler					
<b>Ödüllendirme ve performans değerlendirme</b>					
İşletmemiz sahip olduğu ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemi, hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır					
İşletme hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede adildir					
İşletmemize en çok katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilir					
Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir					
İşletmemizde etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi					

mevcuttur					
Performans değerleme s¼recimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir					
d¼llendirme ve ¼cret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma ¼zerine yapılandırılmıştır					
Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.					
Performans değerleme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur					
Performans değerleme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar ¼zerine odaklanır					
<b>Geribildirim</b>					
Yöneticiler, işletme performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler					
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur					
Yöneticilerimiz alışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla gr¼ř¼rler					
Yöneticiler bl¼mlerin performansları hakkında bl¼m çalışanlarıyla gr¼ř¼rler					
<b>Yenilikçilik</b>					
Kurumumuzda son ¼ yılda önemli yenilikler yapılmıştır					
Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir					
Geliştirilen yeni ¼r¼n ve hizmetlere dair fikir ve projeler, sayıca çoktur					
Geliştirilen iş s¼re ve yöntemlerine dair yenilikler, sayıca çoktur					
Son ¼ yılda geliştirilen ¼r¼n ve hizmetlerin kalitesi, oldukça y¼ksektir					
Geliştirilen iş s¼re ve yöntemleri sayesinde, işletmemize önemli katkılar sağlanmıştır					
Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek ya da patenti alınmış yenilikler yapılmıştır					
Kurumumuzda yeni yaklaşımlar ve öneriler, cesaretlendirilir					