

T.C  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ STRATEJİK ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Hazırlayan  
Pelin KANTEN

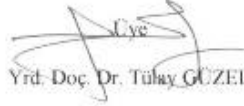
Çanakkale – 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne


Pelin KANTEN'e ait Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir

  
Başkan

Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK (Danışman)

  
Uye

Yrd. Doç. Dr. Tülay GÜZEL

  
Uye

Yrd. Doç. Dr. Muhtesem BARAN

## ÖZET

Tez çalışmasında, konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki stratejik rolü ele alınmaktadır. Bu doğrultuda birinci bölümde, konaklama işletmesi kavramı ve konaklama işletmelerinin genel özellikleri; insan kaynakları yönetimi kavramı, amaçları ve konaklama işletmeleri için önemi ile insan kaynakları yönetimi sistemi konuları ele alınmıştır. İkinci bölümde, hat yönetici kavramı ve hat yöneticilerin temel rolleri; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi başarısı üzerinde etkili olan faktörler konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölüm, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü üzerinde etkili olan belirli faktörlerin istatistiksel olarak açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen bir araştırmayı kapsamaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren 16 otel işletmesinde çalışan hat yöneticilerin oluşturduğu örneklemden anket yöntemiyle elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri ile sahip oldukları istek, örgütsel destek, zaman, insan kaynakları yönetimi yetkinliği ve insan kaynakları politika ve prosedürleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

## **ABSTRACT**

In this thesis, line managers strategic role in human resource management (HRM) in hotel businesses is investigated. In this way, in the first section, concept and common characteristic of hotel businesses, concept and aims of human resource management, and its importance for the hotel businesses, human resource management system issues are studied. In the second section, concept of line manager and its basic roles and roles of line managers in human resource management, effective factors on line managers success over human resource management issues are studied. In the third section of the thesis contains a research designed to statistically determine the spesific effective factors over line managers roles in human resource management practices. The data provided from a, sample of the line managers in 16 hotel businesses are analyzed via factor analysis, correlation analysis and regression analysis. Accordining to the results, it is statistically supported that there is a significant relationship between implementation of line managers human resource management practices and having desire, organizational support, time, competency of human resource management and human resource management politics and prosedures.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

## 1.BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİNE GENEL BAKIŞ

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ	5
1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı	6
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri	7
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE AMACI	11
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	11
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	12
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN ÖNEMİ	13
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SİSTEMİ	16
1.4.1. İnsan Kaynakları Felsefesi	16
1.4.2. İnsan Kaynakları Stratejileri	17

1.4.3. İnsan Kaynakları Politikaları	18
1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	19
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SORUMLULUK PAYLAŞIMI VE STRATEJİK ROLLER	22
1.5.1. Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu	22
1.5.2. Hat Yöneticilerin Rolü ve Sorumluluğu	23
1.5.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Rolü ve Sorumluluğu	24

## **II.BÖLÜM**

### **HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ STRATEJİK ROLÜ**

2.1. HAT YÖNETİCİ KAVRAMI VE KAPSAMI	27
2.1.1. Hat Yönetici Kavramı	27
2.1.2. Hat Yöneticilerin Temel Rollerini	28
2.1.3. Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticileri	30
2.2. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ	31
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının Yürütülmesi	32
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yürütülmesi	34
2.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	37
2.2.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	41
2.2.2.3. Eğitim ve Geliştirme	44
2.2.2.4. Performans Yönetimi	48
2.2.2.5. Ücret ve Ödül Yönetimi	53
2.2.2.6. Kariyer Yönetimi	57
2.2.2.7. Çalışma İlişkileri	61
2.2.2.8. İletişim	64
2.2.2.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği	66

2.2.2.10. Disiplin	68
2.3. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ BAŞARISINA YÖNELİK ETKENLER	70
2.3.1. İstek	71
2.3.2. Zaman	71
2.3.3. Yetkinlik	72
2.3.4. Örgütsel Destek	72
2.3.5. Politika ve Prosedürler	73

### **III.BÖLÜM**

#### **HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAKİ ROLÜNÜ ETKİLEYEN BELİRLİ FAKTÖRLERİN AÇIKLANMASINA YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	75
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	76
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
3.3.1. Araştırma Modeli	77
3.3.2. Araştırma Hipotezleri ve Varsayımlar	78
3.3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	79
3.3.4. Araştırmanın Örnekleme	80
3.3.5. Uygulanan İstatiksel Yöntemler	81
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA	81
3.4.1. Hat Yöneticilerin Demografik Özellikleri	81
3.4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	88
3.4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	93

3.4.3.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	94
3.4.3.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	96
3.4.3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Özeti	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	111
EK 1: ANKET FORMU	138
EK 2: SPSS ÇIKTILARI	141



## **KISALTMALAR**

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

vb: ve benzeri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	39
<b>Şekil 2.</b> İşgören Seçim Süreci	42
<b>Şekil 3.</b> Eğitim ve Geliştirme Süreci	46
<b>Şekil 4.</b> Ücret Yönetimi Süreci	55
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli	78
<b>Şekil 6.</b> Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulgularının Araştırma Modeli Dahilindeki Özeti	105

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Geliştirilen Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları	80
<b>Tablo 2.</b> Hat Yöneticilerin Çalıştıkları Bölüme İlişkin Dağılımlar	82
<b>Tablo 3.</b> Hat Yöneticilerin Ünvanlarına İlişkin Dağılımlar	83
<b>Tablo 4.</b> Hat Yöneticilerin Yaş Dağılımı	83
<b>Tablo 5.</b> Hat Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	84
<b>Tablo 6.</b> Hat Yöneticilerin Sorumlu Olduğu İşgören Sayısının Dağılımı	84
<b>Tablo 7.</b> Hat Yöneticilerin Mezuniyet Düzeyine İlişkin Dağılımlar	84
<b>Tablo 8.</b> Hat Yöneticilerin Mezuniyet Alanına İlişkin Dağılımlar	85
<b>Tablo 9.</b> Hat Yöneticiler Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar	85
<b>Tablo 10.</b> Hat Yöneticilerin Yönetici Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar	86
<b>Tablo 11.</b> Hat Yöneticilerin İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları	86
<b>Tablo 12.</b> Hat Yöneticilerin Günlük Mesai Süresine İlişkin Dağılımlar	87
<b>Tablo 13.</b> Hat Yöneticilerin Haftalık Toplam Mesai Sürelerine İlişkin Dağılımlar	87
<b>Tablo 14.</b> Etkenler Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri	89
<b>Tablo 15.</b> Faktörlere Ait Özdeğerler, Güvenirliklik Katsayıları ve Açıklanan Toplam Varyans	90
<b>Tablo 16.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri	92
<b>Tablo 17.</b> Faktörlere Ait Özdeğerler, Güvenirliklik Katsayıları ve Açıklanan Toplam Varyans	93
<b>Tablo 18.</b> Boyutlar Arası Korelasyon Matrisi	95
<b>Tablo 19.</b> Regresyon Analizi Model Özeti	97
<b>Tablo 20.</b> Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	98
<b>Tablo 21.</b> Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	99

<b>Tablo 22.</b> Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Yetkinliği Regresyon Analizi Model Özeti	101
<b>Tablo 23.</b> Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Yetkinliği Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	101
<b>Tablo 24.</b> Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Yetkinliği Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	102
<b>Tablo 25.</b> Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Uygulamalarına Ayıracakları Zaman Regresyon Analizi Model Özeti	102
<b>Tablo 26.</b> Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Uygulamalarına Ayıracakları Zaman Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	103
<b>Tablo 27.</b> Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Uygulamalarına Ayıracakları Zaman Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	103

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve hazırlamış olduğum tez çalışması, akademik ve mesleki anlamda bilgi edinmemi sağlamıştır. Tez çalışmamın her aşamasında bilimsel katkı ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Şule Aydın'a, çalışmamın teori ve araştırma bölümlerinde yardımını esirgemeyen, gerekli sabrı ve özveriyi gösteren eşim Dr. Selahattin Kanten'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca beni bugünlere getiren, sevgi ve destekleriyle her zaman yanımda olan anneme, babama ve kardeşime teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Konaklama işletmelerinde örgütsel faaliyetlerin amacı hizmet sunumudur. Bu amaç doğrultusunda, hizmetlerin sunulması ve sunuma hazır hale getirilmesine yönelik bir çok operasyonel faaliyet, yoğun bir işbirliği ve eşgüdümeye dayanan süreçler kapsamında, değişik bölümler tarafından yerine getirilmektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet süreçlerinin şüphesiz en önemli unsuru “insan”dır. İnsan, konaklama işletmesinin kazanmak zorunda olduğu müşterisi; aynı zamanda ikame edilemez, temel kaynağıdır. Konaklama işletmelerinde hizmetler bizzat işgörenler tarafından misafirlerin denetiminde hazırlanır ve sunulur. Bu açıdan konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin düzeyi, misafir tarafından hizmet sunumu sürecinde değerlendirilmektedir. Misafir, hizmet sunumunun bir parçasını oluşturmakla birlikte, hizmet kalitesinin yegane değerlendiricisidir. Bu açıdan, hizmet sunumu sürecinde işgörenler ile misafirler arasındaki etkileşimin niteliği, önem taşımaktadır. İşgörenlerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının, misafirler tarafından algılanan hizmet kalitesi düzeyini etkilediği, gerçekleştirilmiş çok sayıdaki çalışmada ortaya konulmuştur. Dolayısıyla işgücü, konaklama işletmelerindeki faaliyetleri gerçekleştiren temel kaynak olmasının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Çünkü konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ağırlıklı olarak işgörenlerin hizmet performansına dayanmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgücü, örgütün rakiplerden farklılaşma yolunda stratejik bir boyutta ele alınması gereken, rekabetçi kaynağıdır.

Konaklama işletmelerinde işgücünün örgütsel çıktılar üzerinde oynadığı belirleyici rol, insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların niteliği ve kapsamının stratejik bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin stratejik kapsamının en temel özelliği; insan kaynakları yönetimi strateji, politika ve uygulamalarının örgütün yapısına, hizmet süreçlerine ve örgütsel çıktılara (hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, bağlılığı) yönelik oluşturulması ve hat yönetimin bu süreçlerdeki artan rolüdür. İnsan kaynaklarının örgütün başarısında oynadığı önemli rol, 1995’ten sonraki süreçte, “davranışsal insan

kaynakları yönetimi”, “yüksek performanslı işyeri uygulamaları”, “kaynağa dayalı yaklaşım” gibi teoriler kapsamında gerçekleştirilen stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda, stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmacıları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çaba sarfetmişlerdir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin geniş kapsamı, örgütsel amaçlarının belirli işgören davranışlarını gerektirdiği ve bu davranışların hangi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vasıtasıyla kazanabileceğine odaklıdır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin stratejik kapsamı, ilgili uygulamalarının örgütsel amaçlara uyumlu bir biçimde yürütülmesinde hat yöneticilerin stratejik rolünü ön plana çıkarmaktadır.

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sorumluluğunu, insan kaynakları bölümü ve üst yönetim ile ortaklaşa paylaştıkları klasik olarak bilinen bir olgudur. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik kapsamı, hat yöneticilere sorumluluk paylaşımının ötesinde, stratejik bir rol yüklemektedir. Hat yöneticiler, sorumlu oldukları bölümün ihtiyacı olan işgören sayısının belirlenmesi, işgören seçim kararının verilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işbaşı eğitimlerin verilmesi, işgörenlerin performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, işgörenlerin ödüllendirilmesi, sağlıkların korunması, disiplinin sağlanması, iletişimin geliştirilmesi gibi konulara ilişkin çalışmaları gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları bölümü ise, ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının içeriği ve sistematigi konularında çalışmaktadır. Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik konularda seçim kararı hat yöneticilere aittir. Örneğin, performans değerlendirme sistemine yönelik öneriler insan kaynakları bölümü tarafından geliştirilir. Fakat uygulanacak olan performans değerlendirme yönteminin seçimi, insan kaynakları bölümünün öneri ve açıklamaları ışığında, hat yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Dolayısıyla hat yöneticilerin insan kaynakları bölümü ile duyarlı bir ilişkisi bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminden sorumlu olan organlar, üst yönetimin stratejik ortağı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları bölümü kadar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütecek olan

hat yöneticiler, örgütün üretim faaliyetlerine yönelik operasyonel çalışmalar dışında, insan kaynakları yönetiminde stratejik bir rol oynamaktadır.

Hat yöneticiler, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını insan kaynakları bölümünün sağladığı danışmanlık ve destek hizmetlerinin yardımıyla yürütmektedir. Hat yöneticiler, operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren bölüm ve işgörenlerden sorumludur. Bu sebeple gerçekleştirilen işleri, süreçleri ve işgörenleri yakından tanımaktadırlar. Hat yöneticiler, aynı zamanda birer insan kaynakları yöneticisi olarak da nitelendirilmektedirler. Çünkü işgörelere yönelik bir çok karar hat yöneticiler tarafından verilmektedir. Hat yöneticiler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili politikaları işgörelere açıklayan, örgütsel değerleri işgörelere benimseten; kısacası işgörelere en yakın konumda bulunan yöneticilerdir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların örgütsel amaçlara yönelik başarılı bir biçimde yürütülebilmesi ağırlıklı olarak hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi başarısına bağlı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü, işgörelerin hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı gibi örgütsel çıktıları etkileyecek bilgi, beceri ve davranışları kazanabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Hat yöneticiler işgörelere yakın olmalarından dolayı, onları sürekli denetleyebilmekte ve hizmet süreçlerinde yaşananları yakından görmekteirler. Dolayısıyla işler ve işgörelere ile ilgili olarak; olması gerekenin ne olduğunu ve neye ihtiyaç olduğunu en iyi hat yöneticiler bilmektedir. Hat yöneticiler örgütsel amaç ve değerlerin işgörelere tarafından benimsenmesini ve işgörelere bu doğrultuda çaba ve davranış göstermelerini sağlamaktadırlar. İşgörelere hizmet kalitesi amacının ayrıntılarına odaklanmaları ve bu doğrultuda belirli beceri ve davranışları kazanmaları hat yöneticilerin yönlendirmesine ve insan kaynakları yönetimi yetkinliklerine bağlı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arzu edilen beceri ve davranış düzeylerine sahip işgörelere temin edilmesi, geliştirilmesi ve örgütsel amaca yönlendirilmesine yönelik bir çok işlevden oluşmaktadır. Bu işlev ve çalışmaların,



konaklama işletmelerinde örgütsel stratejilere uyumlu bir şekilde yürütülebilmesi, elbetteki işgörenler ve hizmet süreçlerinden direkt sorumlu olan hat yöneticilere bağlı olmaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolünü etkileyen belirli unsurların olduğu bilinmektedir. Örneğin hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalarını yürütecek yeterli istek ve yetkinlikleri bulunmayabilir. Diğer taraftan hat yöneticiler, iş yoğunluğu ve zaman azlığı gibi sebeplerle insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ihmal edebilirler. Ya da örgütte insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri konusunda belirsizlikler var olabilir. Hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda kararsızlık yaşayabilir veya insan kaynakları bölümü tarafından kendilerine yeterli düzeyde eğitim, danışmanlık ve destek hizmeti sağlanmayabilir. Dolayısıyla hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri belirli etkenlerle ilişkilidir.

Bu doğrultuda, tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konaklama işletmesi kavramı ve genel özellikleri; insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetimi sistemi ve sorumluluk paylaşımı konuları temel hatlarıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde, hat yönetici kavramı, temel rolleri ve konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel işlevsel ayırımına uygun olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile belirli etkenlerin ilişkisinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Çalışmanın literatüre, uygulamacılara, bu alanda araştırma yapan akademisyen ve öğrencilere sınırlı da olsa olumlu katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

## **I.BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİNE GENEL BAKIŞ**

Günümüzde aynı alanda faaliyet gösteren ve sahip oldukları üretim faktörleri açısından benzer özellikler taşıyan örgütlerde, rekabet üstünlüğü sağlanmasında farklılık yaratan en önemli unsur işgücüdür. Bir örgütün olmazsa olmaz unsuru olarak nitelenen işgücü ya da insan kaynakları, faaliyetleri büyük ölçüde insan unsuruna dayanan konaklama işletmelerinde örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Konaklama işletmelerinde “hizmet kalitesi”, “müşteri memnuniyeti”, “müşteri bağlılığı” gibi olguların, örgütün yaşamı üzerinde hayati öneme sahip olması, işgücü yönetiminin stratejik kapsam ve süreçlere dayanmasını gerektirmektedir. Başka bir ifade ile, konaklama işletmelerinde işgücü, insan kaynakları yönetimi işlevi kapsamında ele alınmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün tüm kademelerinin örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda çaba ve davranış göstermesini sağlayacak strateji ve süreçler bütünüdür.

#### **1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ**

Konaklama işletmelerinin sayılarının artması, uluslararası turizmin ve ticaretin gelişmesi ile paralellik göstererek, konaklama işletmelerinin ekonomiye olan katkılarını önemli boyutlara ulaştırmıştır (Çimen, 2006: 13). Teknolojinin gelişmesi ve turizm talebinin artması ile başta konaklama olmak üzere çok farklı beklentilere cevap verebilecek düzeye gelen konaklama işletmeleri, belli başlı seyahat hareketlerinin nedenini oluşturabilmektedir. Günümüzde modern konaklama

işletmeleri, mşişterilerine kalacak yer sağlamanın yanında, bu hizmete ilave olarak mşişterilerin gereksinim duyacakları yeme-içme, eğlence, alışveriş, toplantı ve konferans hizmetleri gibi benzer nitelikte alternatif hizmetler sunan işletmeler durumuna gelmişlerdir (Akbaba, 2003: 8).

### **1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı**

2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nda yer alan, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği"nin 19. maddesine göre, konaklama işletmeleri; asıl fonksiyonları mşişterilerin geceleme ihtiyacını sağlamak olan ve bunun yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için de yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran tesisler olarak tanımlanmaktadır (Turizm Mevzuatı, t.y.: 128). Diğer bir tanıma göre, konaklama işletmeleri; yapı, teknik donanım, konfor ve bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değerleri personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikteki geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Özer, 2005: 6).

Konaklama işletmeleri, belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, başta insan kaynakları olmak üzere, diğer üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, sermaye, girişim) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinim duyduğu geçici konaklama, yeme-içme, spor, eğlence gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretildiği ve sunulduğu ekonomik ve sosyal kuruluşlardır (Bolat, 2006: 19). Turizm faaliyetine katılabilmek için sürekli yaşadığı yerden geçici olarak ayrılan insanların en önemli ihtiyağlarından biri konaklamadır. Konaklama kavramı turizmin gelişmesi ve farklı turizm çeşitlerinin ortaya çıkması ile birlikte oteller dışında, motel, oberj, tatil köyü, pansiyon, kaplıca, hostel gibi işletmeleri de kapsamaktadır.

### 1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri

Sanayi devrimi sonrasında insanların boş zamanlarının artması, ücretli tatil imkanlarının doğması, gelir düzeylerinin artması, turizm bilincinin oluşması ve teknolojik değişiklikler turizmin gelişmesine yol açarak bu sektörde yer alan işletmelerin modern çağın gereklerine uygun olarak yenilikler yapmalarına neden olmuştur. Seyahat edenlere sadece kalacak yer hizmeti sağlayan işletmeler, zamanla konaklama dışında yeme-içme, eğlence, dinlenme, spor, sağlık, alışveriş gibi hizmetlerle turizm endüstrisine ve dolayısıyla da ülke ekonomisinin gelişmesine önemli düzeyde katkı sağlamaya başlamıştır.

Konaklama işletmeleri yapısal özellikleri ve hizmet süreçleri açısından, diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip örgütlerdir. Konaklama işletmelerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Konaklama işletmeleri zamana karşı duyarlı işletmelerdir:** Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin zamana karşı duyarlılığı yüksektir. Diğer bir ifade ile üretilen hizmetin zamanında satılması gerekir, bu ürünlerin hazırlanarak bekletilmesi veya stoklanabilmesi imkansızdır. (Bolat, 2006: 6). Örneğin, satışa hazır boş bir odanın gün içerisinde satılamaması, işletme için kayıp olmaktadır. İşletmenin sunuma hazır haldeki hizmetlerinin, bununla beraber işgücü ve diğer üretim kaynaklarının atıl olarak beklemesi, bir nevi “zaman” satan konaklama işletmeleri için istenmeyen bir durumdur.

- **Konaklama işletmeleri emek-yoğun örgütlerdir:** Konaklama işletmelerinde turistik mal ve hizmet üretiminin belirli özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesinde hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makinalaşma ve otomasyona gidilmesi belli oranlar dışında mümkün olmadığından insan faktörü ön plana çıkmaktadır (Akbaba, 2003: 9). Çünkü hizmetler ne makinalaştırılabilir ne de otomatikleştirilebilir. Odaların temizlenmesi, yatakların yapılması, restoranların servise hazır duruma getirilmesi, hatta konukların karşılanıp uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından ve psikolojik tutumların da göz önünde tutularak

yapılması gerekmektedir (Aydın, 2004: 26). Yani, insan, konaklama işletmelerinde hizmet üretimini/sunumunu gerçekleştiren en önemli kaynaktır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde hizmet süreçlerinin tamamına yakını, çoğu zaman müşterilerle birebir etkileşim içerisinde olan işgörenler tarafından gerçekleştirilmektedir.

• **Konaklama işletmeleri yüksek oranlı işgücü devir hızına sahip örgütlerdir:** Konaklama işletmelerinde sezonluk ve yarı-zamanlı çalışma gibi uygulamalar nedeniyle işgücü devir hızı yüksek olmakla birlikte kalifiye olmayan işgücü yapısı da görülmektedir (Bolat, 2006: 20).

• **Konaklama işletmeleri dinamik süreçlere sahip örgütlerdir:** Konaklama işletmelerinde işgücü genç, esnek, uyumlu ve yorucu çalışabilme temposuna alışık, sosyal becerileri gelişmiş işgörenlerden oluşur. Diğer yandan örgütsel yapı ve hizmetler ise müşterilerin talep ve beklentilerine hızlı bir biçimde adapte olabilen bir özellik gösterir (Kanten, 2006:9).

• **Konaklama işletmeleri sezonluk faaliyet gösteren işletmeler dışında yılın 365 günü ve günün 24 saati sürekli hizmet veren işletmelerdir:** Konaklama işletmelerinde hizmet süreçleri kesintisiz olarak aksamadan devam etmekte ve müşterilerin gereksinimleri her an karşılanmak durumundadır.

• **Konaklama işletmelerinde hizmet süreçleri yoğun bir işbirliği ve eşgüdüme dayalıdır:** Hizmetler birbirine bağlı bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Bu nedenle kaliteli hizmet sunumunda departmanlar ve işgörenlerin arasındaki uyum, işbirliği ve yardımlaşma oldukça önem taşımaktadır. Hizmet süreçlerinden herhangi birisinde meydana gelecek aksaklık müşteriye sunulan hizmetin bütünü kalitesiz olarak algılanmasına neden olabilecektir (Akbaba, 2003: 9). Örneğin bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması, yanlış kayıt tutulması nedeniyle aynı odanın birden fazla müşteriye satılması, müşteriler açısından çok önemli olan bir haberin konaklama işletmesi personeli tarafından müşteriye bildirilmemesi gibi hatalar

müşterilerde olumsuz etkiler yaratacaktır. Ancak nitelikli personel ile insan hatasından kaynaklanan bu tür hatalar ortadan kaldırılabilecektir. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde işgücünün temel üretim özelliği taşıyor olması, yani emek yoğun üretimin geçerli olması bu sektörde daha kalifiye, daha uzmanlaşmış ve daha masraflı bir işgücünün istihdamını ve verimli çalışmasını gerektirmektedir (Aydın, 2004: 28).

• **Konaklama işletmeleri evrensel turizm olgusu ve uluslararası turizm piyasası odaklıdır:** Günümüz konaklama işletmeleri büyük oranda, uluslararası turizm pazarı ve uluslararası turizm hareketleri kapsamında faaliyet gösteren; evrensel turizm bilinci ve değerlerine uygun süreçlere ve bu süreçleri gerçekleştirecek işgörenlere sahiptir. Konaklama işletmeciliğinin, uluslararası anlamda ortak bir yaklaşım ve norm olarak niteleyebileceğimiz kural ve uygulamaları vardır. Bu kural ve uygulamalar bir nevi, evrensel konaklama işletmeciliği kültürüdür. Bu kültür, işgücü niteliği ve davranışlarını; örgütsel yapılanmayı; örgütsel faaliyet ve süreçleri; hizmet bölümlerinin hizmetlerine ilişkin belirli ayrıntılarını ve uygulamalarını içerir. Konaklama işletmelerinin beden dili ve işleyişi, evrensel turizm ve konaklama işletmeciliği kültürüne dayanır (Kanten, 2006: 10).

• **Konaklama işletmelerinde standart hizmet sunumu oldukça zordur:** Hizmet sunumunda büyük ölçüde insan unsurunun etkin olması standartlaşma sağlanmasını güçleştirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu ruh hali veya aynı hizmetin değişik zamanlarda değişik işgörenler tarafından veriliyor olması sunulan hizmetlerde farklılık yaratabilmekte ve bu da müşterinin hizmet kalitesini olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirebilmesine neden olmaktadır (Akbaba, 2003: 11). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin büyük bir kısmı müşterilerle her an karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin moral ve motivasyonu ile sunulan hizmet kalitesi arasında genellikle doğrusal bir ilişkiden söz edilmektedir (Tiritöglü, 2006: 7). Dolayısıyla işgörenin hizmet sunumu sırasındaki tutumu, becerisi ve gülyüzlü olması gibi özellikler hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebilecektir.

• **Konaklama işletmelerinde hizmetin üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır:**

Konaklama işletmelerinde müşteri satın alacağı hizmetin olduğu yerde bulunmak durumunda, yani üretim sürecinin içerisinde yer almaktadır (Çimen, 2006: 11). Müşterinin üretim sürecinde yer alması, hizmet üretiminin ilk seferde eksiksiz ve hatasız yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Akbaba, 2003: 10). Diğer bir ifade ile hizmetlerin, sunumundan önce kalite kontrollerinin yapılması ve yeniden üretilbilmeleri imkansızdır (Grönroos, 2000: 48).

• **Konaklama işletmeleri, turizm talebinin ekonomik, politik, teknolojik, ekolojik, hukuksal ve psikolojik bir çok koşula bağlı olmasından dolayı yüksek oranda riskle karşı karşıya kalır:** Konaklama işletmelerinde talep esnek bir yapıdadır. Bu nedenden dolayı belli bir zaman diliminde talebin güvenilir olarak tahmin edilmesi güçtür (Toker, 2006: 2).

• **Konaklama işletmeleri birleşik ürün sunan işletmelerdir:**

Müşterilere konaklama, yeme-içme, eğlence, spor, sağlık, alışveriş gibi hizmetleri bir arada sunabilmektedirler (Çimen, 2006: 16).

Konaklama işletmelerinin yukarıda belirtilmiş olan özellikleri incelendiğinde, bu işletmelerin emek-yoğun işletmeler olması ve sunulan hizmetin kalitesinin işgörenlerle doğrudan ilişkisi insan faktörünün önemini ortaya koymaktadır. Konaklama işletmelerinde etkin bir insan kaynakları yönetimi ile hizmet kalitesinin yükseltilerek, verimliliğin sağlanması ve müşteri beklentilerinin karşılanması mümkün olabilecektir.

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE AMACI

Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, işgücünün sahip olduğu nitelikler ve kapasitelerdir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi, günlük faaliyetlerinin ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde, sahip olduğu işgücünün nitelikleri son derece önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 293).

### 1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet ortamında insan kaynakları yönetimi, insana verilen değeri vurgulayarak, insanı stratejik bir öneme sahip kılmış ve işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır (Demir, 2006: 12). İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için en değerli varlık olan “insan”ın stratejik ve uyumlu olarak yönetilmesidir (Armstrong, 2006: 3). İnsan kaynakları yönetimi, 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, 1998: 16). Diğer bir ifade ile, insan kaynakları yönetimi insanı temel alan, onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için işgörenlerin yönetimi ile ilgili gereken düzenlemelerin, felsefenin, politika, yöntem ve uygulamaların adlandırılmasında kullanılan bir kavramdır (Toker, 2006: 32). Literatürde insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçları başarıma amacını taşıyan ve yönetim kararlarına ilişkin politika ve uygulamaları içeren istihdam ilişkisi olarak da tanımlanmaktadır (Kanten, 2006: 48). Bir diğer tanıma göre, insan kaynakları yönetimi, örgütsel misyonu, amaçları ve stratejileri destekleyen, enerjik ve yetenekli işgücünü cezbetme, geliştirme ve koruma sürecidir (Compeer, Smolders ve Kok, 2005: 9). Örgütsel amaçlar doğrultusunda, ihtiyaç duyulan işgücünün sayısal



ve niteliksel olarak belirlenmesi, temini, işe uyumlarının sağlanması, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, sağlığının korunması ve yasalar dahilinde istihdamı gibi uygulamalar insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır.

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan işgörenlerin nitelik ve niceliğine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 5). Örgütün insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip olduğu sürece örgütsel başarıdan söz edilebilecektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan işgörenlerin başından sonuna kadar başarılı olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 8). Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek olarak iki temel amacı olduğu söylenebilir (Sadullah, 1998: 15). İnsan kaynakları yönetiminin diğer amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilmektedir (Armstrong, 2006: 10-11);

- Örgüte rekabet avantajı sağlayan ve örgüt için önemli varlıklardan birisi olan mevcut insanları yönetmek.
- İnsan kaynakları yönetimi politikalarını, işletme politikaları ve kurumsal stratejilerle uyumlu hale getirmek.
- İnsan kaynakları politikalarını, prosedürlerini ve sistemlerini birbirleriyle uyumlu olarak geliştirmek.
- Meydana gelecek değişimlere kolaylıkla cevap verebilecek kapasite ve esnekliğe sahip bir örgüt yapısı oluşturmak.
- Örgüt içerisindeki tüm süreçlerde işbirliği ve takım çalışmasını desteklemek.
- Örgüt genelinde müşteri odaklı güçlü bir felsefe oluşturmak.

- İşgörenlerin bireysel gelişimlerini ve öğrenmelerini yöneterek güçlendirmek.

- Performans odaklı kültürü destekleyen ödüllendirme stratejilerini geliştirmek.

- Örgüt içerisindeki iletişimi iyileştirerek, işgörenlerin bağlılığını arttırmak.

- Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki sorumluluğunu arttırmak.

- Yöneticilerin karar verme süreçlerindeki rollerini kolaylaştırmak.

İşgücü ile ilgili tüm uğraşların hedefi, işletmeye faaliyette bulunduğu iş alanında rekabet üstünlüğü temin etmek ve yaşamını daha iyi bir konumda sürdürebilmesini sağlamaktır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, insan kaynakları yönetimi stratejik yönetim sürecinde de önemli bir rol üstlenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 293-294). İnsan kaynakları yönetimi işlevi, işgücünün örgüt stratejilerin başarılmasına yönelik rekabetçi bir kaynak olarak etkili bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

### **1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN ÖNEMİ**

Günümüzde turistik tüketim alışkanlıkları gün geçtikçe değişime maruz kalmaktadır. Bu değişim, klasik deniz-güneş-kum turizmine alternatifler arayan yeni turistik tüketicilerin dışında; aynı zamanda lüks bir tüketim ihtiyacına ödenen paranın karşılığında, artan kaliteli hizmet beklentileri sonucunda gerçekleşmektedir. Turistik tüketici, giderek daha deneyimli ve tercih sahibi haline gelirken, düşük hizmet kalitesi düzeyiyle memnun olabilmesi olanaksızlaşmıştır. Bu sebeple, konaklama işletmeleri kendilerini hizmet kalitesi temelinde yeni bir yapıya taşıma uğraşındadır (Sharpley ve Forster, 2003: 688). Konaklama endüstrisinde artan rekabet şartları; bu endüstrideki örgütleri, zevk ve tercih sahibi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek hizmetleri ve hizmet performanslarını ortaya

koymaya zorlamaktadır. Bu yüzden, hizmet kalitesinin izlenmesi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi, konaklama işletmelerinde giderek daha da kritik bir öneme sahip olmaktadır (Gomes, Yasin ve Lisboa, 2007: 561). Diğer bir ifade ile gelişen teknoloji ve tüketici tercihleri nedeniyle daha kaliteli hizmet sunmak konaklama işletmelerinin en önemli politikalarından birini oluşturmaktadır. Bu yüzden konaklama işletmelerinin başarısı, müşterilere sunulan hizmetin kalitesine ve müşteri memnuniyetine bağlı olmaktadır. Hizmet kalitesi ise konaklama işletmelerinin insan kaynaklarına verdiği önemle ilişkili olacaktır (Çavuş ve Demir, 2005: 259-260).

Konaklama işletmelerinde misafirlerin hizmet kalitesi değerlendirmeleri, hizmet beklentileri ile aldıkları hizmete ilişkin algıları arasındaki karşılaştırmaya dayanmaktadır. Dolayısıyla, algılanan hizmet kalitesi; hizmete ilişkin “beklentiler” ile hizmete ilişkin “bulunanlar” arasındaki göreceli bir değerlendirmenin sonucunda oluşmaktadır (Su, 2004: 2). Konaklama işletmelerinde müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ile hizmete yönelik algılamalarının karşılaştırılması temeline dayanan bu yaklaşıma göre, algılanan hizmet beklenen hizmetten büyük olduğunda hizmet kalitesi büyük ölçüde tatmin edici olmaktadır (Beydilli, 2005: 51). Bu nedenle, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin oluşumunda işgörenlerin kapasite ve nitelikleri önemli bir rol oynamaktadır. Böylece, günümüz hizmet örgütleri insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalara önemli miktarda kaynak ve zaman ayırmaya başlamıştır (Xu, Jayaram ve Xu, 2004: 368). Diğer taraftan, konaklama işletmeleri yapısal özellikleri ve sahip olduğu işgücü açısından diğer hizmet işletmelerinden farklılık göstermektedir. Konaklama işletmesi personelinin turizm sektörüne has özellikler taşıması ve misafirperverlik endüstrisi çalışanlarına yakışır tutum ve davranış sergileme zorunlulukları, insan kaynaklarını ve onun yönetimini hizmet kalitesinin sağlanmasında en önemli etken olarak karşımıza çıkarmaktadır (Kanten, 2006: 45).

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları bölümünün görevi, diğer işletmelerdeki insan kaynakları bölümlerine göre çok daha karmaşık ve önemlidir. İnsan aracılığı ile insanlara birebir hizmet sunan konaklama işletmelerinde tatminsiz,

başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak mümkün değildir (Toker, 2006: 35).

Konaklama işletmeleri, ideal çalışma şartlarından uzak ve işgücünün eğitim, kültür ve nitelik düzeyi açısından önemli ölçülerde değişiklik gösterdiği örgütler olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte, işgörenler hizmet süreçlerinin merkezinde yer almakta ve misafirlerin hizmet deneyimlerinin anahtar unsuru olmaktadır (Raub, Alvarez ve Khanna, 2006: 135-136). Konaklama işletmelerinde hizmet süreç ve sistemleri iki ana aşamada yürütülmektedir. Ön hat(front-line) ya da ön aşama(front-stage) olarak tanımlanan ilk evre; müşterilerle bire-bir etkileşime dayanan görev ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Diğer evre ise, müşteriler ile bire-bir etkileşim içerisinde yürütülmeyen tüm operasyonel görev ve faaliyetlerden oluşan sahne arkası(back-stage) evre olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, misafirlerin resepsiyonda oda kayıt işlemlerin yapılması ön aşama faaliyeti iken; oda temizliği ile ilgili işlemler sahne arkası görev ve faaliyetleri oluşturmaktadır. Hizmet sisteminin toplam performansı her iki aşamadaki işlemlerin performansından oldukça etkilenmektedir (Gomes, Yasin ve Lisboa, 2007: 561).

Emek-yoğun örgütler olan konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin teknik ve sosyal yeteneklerine, becerilerine, zor koşullar altında çalışabilmelerine ve sorumluluk almalarına bağlıdır. Bu sebeple, örgütün hedefleri ile bağlantılı olarak doğru nitelikteki işgörenlerin seçilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün kılınarak örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin kalitesine ve onların etkin bir şekilde yönetilerek örgütün amaçlarına ulaşması için gereken katkıyı sağlamalarına bağlı olacaktır (Chand ve Katou, 2007: 578). Schneider'a göre, insan kaynakları yönetimi, hizmeti sunan işgörelere odaklanarak hizmet sunumu ve hizmet kalitesinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Schneider, 2004: 146). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi sistemi hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik belirli stratejileri, politikaları ve uygulamaları içermektedir.

## **1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SİSTEMİ**

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları sisteminin tüm süreçlerinin uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlamaktadır. Bu süreçler şu şekilde belirtilebilir (Armstrong, 2006: 4);

- İnsan kaynakları felsefesi: İşgörenlerin yönetilmesinde kabul edilen yol gösterici ilkeleri ve değerleri tanımlamaktadır.
- İnsan kaynakları stratejisi: İnsan kaynakları yönetiminin amaçladığı yönü tanımlamaktadır.
- İnsan kaynakları politikaları: İnsan kaynakları yönetiminin belirli bir alanda yürütülmesi gereken stratejilerini, kurallarını ve değerlerini tanımlayan yol gösterici ilkelere dir.
- İnsan kaynakları uygulamaları: İnsan kaynakları stratejik plan ve politikalarının etkili olabilmesi için gereken yöntem ve prosedürleri içermektedir.

### **1.4.1. İnsan Kaynakları Felsefesi**

İnsan kaynakları felsefesi, örgütün insan kaynakları yönetimi sisteminin gelişmesine belirli bir biçimde rehberlik eden değerleri ifade etmektedir (Barbeito, 2004: 1). İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personeli işletmeye çekmek, onların gelişimini ve işletmedeki sürekliliğini sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin iki temel felsefeye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Özçelik, Dündar ve Polat, 2002: 871);

- İşletme hedefleri doğrultusunda çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmak.
- Çalışanların gereksinimlerini karşılamak ve gelişmelerini sağlamak.

Canman, insan kaynakları yönetimi felsefesini şu şekilde açıklamaktadır (Canman, 2000: 63-64):

- Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır, bu nedenle çalışanlara değişen maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekmektedir.

- Örgütsel etkinlik, örgüt stratejilerine uyumlu insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesiyle ve örgütsel kültüre biçim verilmesiyle arttırılabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, örgüt yönetimiyle bütünleşmelidir.

- İnsan kaynakları yönetimi kapsamında birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir süreç olarak kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi felsefesi, değişen çevresel unsurları dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçevede içerisinde, örgütteki işgörelere sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacı taşımaktadır (Kon, 2001: 16). İşgörelenler örgütün kurumsal bir paydaşıdır ve bireysel amaçlarının desteklenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi felsefesi, bireysel ve örgütsel amaçların birlikte başarılmasına dayanmaktadır.

#### **1.4.2. İnsan Kaynakları Stratejileri**

Strateji en genel ifade ile, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar

topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2005: 33). İnsan kaynakları stratejileri ise, örgütün insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının sınırlarını belirtmektedir. İnsan kaynakları stratejileri örgüt stratejilerinin her biriyle bütünleşmelidir. Bununla birlikte insan kaynakları stratejisi belirli bir stratejik amaca ve eylem planına sahip değildir. İnsan kaynakları stratejilerinin amacı, insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarının geliştirilmesi ve yürütülmesine yön vermektir (Armstrong, 2006: 123-124). Rekabet üstünlüğü ihtiyacı ve örgütün uzun dönemli başarısı insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesini önemli duruma getirmiştir. İnsan kaynakları stratejileri, örgütün insan kaynakları hedeflerinin ana hatlarını ortaya koyarak, genel örgüt stratejisinin bütünleştirilmiş bir parçasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları stratejileri, pazarlama ve üretim stratejileri gibi örgütün stratejilerini destekleyen işlevsel stratejilerdir (Bingöl, 2006: 9). İnsan kaynakları stratejileri, işletmenin amaçlarını destekleyen insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin çerçevesini belirlemekle beraber, örgütün temel varlığının işgörenler olduğunu vurgular (Khatri ve Budhwar, 2002: 181) Örneğin; örgütsel amaçların belirli işgören davranışlarını gerektirmesi; insan kaynakları yönetimi stratejilerinin istenen işgören davranışlarını teşvik etmesine katkı sağlamaya yönelik olacaktır (Ericksen ve Dyer, 2004: 5). İnsan kaynakları yönetimi stratejileri bir örgütten diğerine farklılık gösterir. Genel anlamda insan kaynakları yönetimi stratejileri, örgütün genel amaçları doğrultusunda işgörenlerin nasıl yönetileceğini ve geliştirileceğini tanımlamaktadır. Bu stratejiler, örgütün ihtiyacı olan işgörenlerin cezbedilmesi, elde tutulması, motivasyon ve bağlılığının sağlanabilmesi için gereken adımları belirtmektedir. (Armstrong, 2006: 124-125).

### **1.4.3. İnsan Kaynakları Politikaları**

Örgütlerde politika, arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, bir pusula olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 35). İnsan kaynakları politikaları, nitelikli işgücü oluşturabilmek için gereken değerleri ve amaçları tanımlamaktadır.

Armstrong'a göre; insan kaynakları politikaları, örgütsel amaçların işgörenlere benimsetilmesine rehberlik eden ilkelerdir. Bu ilkeler, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda nasıl davranmaları gerektiğini tanımlayan felsefe ve değerlerdir (Armstrong, 2006: 147). İnsan kaynakları politikaları, yöneticilerin hızlı ve tutarlı karar almalarına yardımcı olarak aynı zamanda işgörenlere kendilerine tarafsız ve doğru işlem yapılacağı konusunda güven veren açıklamalardır. İnsan kaynakları politikalarının örgüt çapında ve zaman boyutu içerisinde iç tutarlılığın sağlanabilmesi açısından yazılı olması ve tüm işgörenlere iletilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2006: 13). İnsan kaynakları yönetimi politikaları, üst yönetim tarafından geliştirilen örgüt stratejileriyle uyum içerisinde olmalıdır (Sheehan, 2005: 194) Bu nedenle her örgüt, değerlerinin ve stratejilerinin insan kaynakları politikalarına olan yansımaları değerlendirmelidir (Barbeito, 2004: 2).

İnsan kaynakları yönetimi politikaları, örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde benimsemesi gereken ilkelere yön vermektedir (Chandrakumara, 2007: 612). İnsan kaynakları yönetimi politikaları, yöneticilere güçlendirme, yetki verme ve kurumsal kültürün şekillendirilmesi gibi durumlarda ne yapmaları gerektiği konusunda işlerinin kolaylaşmasına rehberlik etmektedir. Genel anlamda insan kaynakları yönetimi politikaları; iş yaşamının kalitesi, dengelenmesi, ücret ve ödüllendirme, terfi, geliştirme, kadrolama gibi konulara yön vermektedir (Armstrong, 2006: 148-149). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde insan kaynakları yönetimi politikaları uzmanlara ve yöneticilere kararlarında yol göstermektedir. Örneğin ücret düzeylerindeki artışlar, ödüllendirme, işgören seçimi ya da terfiler insan kaynakları yönetimi politikaları rehberliğinde gerçekleştirilmektedir.

#### **1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları/işlevleri örgütün insan sermayesini tedarik eden, koruyan, geliştiren, moral ve motivasyonunu sağlayan



mekanizmalardır. Bu uygulamalar örgütün insan sermayesine ve onun yönetilmesine yönelik yapılan yatırımlardır. Örgütler, insan sermayelerini çeşitli insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla yönetirler (Bhattacharya ve Wright, 2004: 17-18). Bir başka ifade ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Tabancalı, 2004: 28) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırarak, işgücü devrini düşürmeyi amaçlamaktadır. Literatürde var olan çalışmalarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının üç temel boyutu olduğu belirtilmektedir. (Gardner, Moynihan ve Wright, 2007: 9-14):

- İşgörenlerin temin ve seçimi, bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesi.
- İşgörenlerin isteğe bağlı çaba ve davranışlarının teşvik edici ücret sistemleri ve performans yönetimi uygulamaları ile motive edilmesi.
- İşgörelere, üretim ve hizmet süreçlerinde iletişim, bilgi paylaşımı, karar verme ve yetkilendirme fırsatlarının sağlanması.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım ederken çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, politik ve yasal düzenlemeler, teknoloji, faaliyet gösterilen sektör, kültür ve sendikalar olarak nitelendirilmektedir (Yagenah ve Su, 2007: 205). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, yetenekli ve motivasyonu yüksek bir işgücü oluşturulmasını sağlayarak, örgütün uzun dönemde daha iyi müşteri etkileşimi ve hizmet sunumu ile kazanç sağlamasına rehberlik edecektir (Collins, 2007: 15).

Literatürde son yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Burada insan kaynakları yönetimi uygulamaları temel işlevsel ayrıma uygun olarak aşağıdaki gibi ele alınacaktır.

- İnsan Kaynakları Planlaması: Örgütün amaçlarının başarılmasında ihtiyaç duyulan insan kaynağının niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesi sürecidir (Armstrong, 2006: 363).
- Temin ve Seçim: İşgören ihtiyacını karşılamak üzere, örgütün içinden veya dışından geçici ya da sürekli olarak çalıştırılmak amacıyla uygun kişilerin seçilmesi ile ilgili faaliyetlerdir (Acar. 1998: 121).
- Eğitim ve Geliştirme: İşgörenlerin daha verimli çalışması için, örgüt içinde veya dışında çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi ve var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 7; Özçelik, 1998: 170).
- Performans Yönetimi: İşgörenlerden, beklenen performans düzeyinin tanımlanmasına, izlenmesine, değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik faaliyet sürecidir (Wilson, 2005: 137).
- Ücret ve Ödül Yönetimi: Gerekli niteliklere sahip işgörenleri cezbedecek, güdüleyecek ve elde tutulmasını sağlayacak, aynı zamanda işgörenlerce adil olarak algılanacak, örgütün politikalarıyla uyumlu, en uygun ücret sistemlerin tasarlanması sürecidir (Acar ve Alay, 2006: 420).
- Kariyer Yönetimi: İşgörenlerin kariyer gelişimlerine ve ilerlemelerine yönelik fırsatlar sağlayarak, örgütün gelecekte ihtiyacı olan işgörenleri temin etme sürecidir (Armstrong, 2006: 399).
- Çalışma İlişkileri: İşgörenler ile örgüt yönetimi arasındaki fiziksel, psikolojik ve ekonomik refahı sağlayan ilişkiler sürecidir (Vance, 2006: 303).
- İletişim: İşgörenler arasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarı ve yatay iletişimin geliştirilerek, örgütün çeşitli kademelerinde yer alan işgörelere bilgi aktarımı sağlayan faaliyetlerdir (Bogardus, 2004: 152).

- İşgüvenliği ve İşgören Sağlığı: İşgörenlerin zihinsel ve duygusal refahını etkileyen iş yeri ortamının fiziksel durumu ile birlikte, işin yapılması sırasında işgörenlerin karşılaşabilecekleri tehlikeleri dikkate alan bir süreçtir (Sims ve Ronald, 2000: 190; Sabuncuoğlu, 2000:263).

- Disiplin: Örgütün koşul ve özellikleri doğrultusunda belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin işgörenler tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür (Dündar, 1998: 439).

## **1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SORUMLULUK PAYLAŞIMI VE STRATEJİK ROLLER**

Örgütlerde, üretim veya hizmet süreçleri içerisinde işgücünü hedeflere yöneltmekten sorumlu her yönetici görevleri sırasında insan kaynaklarıyla ilgili bazı işlev ve çalışmaları da yerine getirmektedir. Dolayısıyla günümüzde insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunun, üst yönetim, insan kaynaklarından sorumlu birim ve hat yöneticiler tarafından paylaşılması etkin bir insan kaynakları yönetimi için gereklidir (Karakaş, 2005: 17). Başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi sorumluluğu, “insan kaynakları” veya eş değer isimle anılan bölümlerin yöneticileri ile diğer yöneticilerin paylaştığı bir sorumluluktur (Kanten, 2006: 54). İnsan kaynakları yönetimi açısından örgütteki tüm yöneticiler birer insan kaynakları yöneticisidir.

### **1.5.1. Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu**

Üst yönetim, örgütün amaçlarını ve politikalarını belirleme, uzun dönemli ve stratejik kararları alma, örgütün dış ilişkilerini yürütme ve temsil etme görevleri olan birimdir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005: 136). Bir diğer ifade ile üst yönetim, örgütsel amaçları destekleyecek genel örgüt stratejileriyle beraber üretim, pazarlama, müşteri

ilişkileri, operasyon, hizmet veya ürün geliştirme ve insan kaynakları gibi fonksiyonel stratejileri geliştiren yöneticilerden oluşmaktadır (Armstrong, 2006: 79). Üst yönetim, insan kaynakları yönetimi konularında örgütün değerlerine ve felsefesine uygun olan stratejik kararları da vermektedir (Valverde, Ryan ve Soler, 2006: 619). Bu nedenle üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakışı ve tutumu insan kaynakları yönetimi işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin örgütteki konumunun ve oynayacağı rolün ne olacağını üst yönetimin tutumu belirleyecektir (Sadullah, 1998: 21).

Üst yönetim tarafından tam olarak desteklenen bir insan kaynakları bölümü, örgüt stratejileriyle uyumlu insan kaynakları strateji ve uygulamalarını tasarlayarak, insan kaynakları yönetimi sürecine hat yöneticilerin de katılımını sağlayacaktır (Zupan ve Kase, 2007:247) Bu nedenle, etkin bir insan kaynakları yönetimi felsefesi için üst yönetimin, insan kaynağının değerli olduğu bilincini örgütün tüm kademelerine yayması gerekmektedir (Hunter ve Saunders, 2004: 7). Üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakışı, bir anlamda örgütteki insan kaynakları yönetimi sisteminin etkinliği ve kapsamını belirleyecektir.

### **1.5.2. Hat Yöneticilerin Rolü ve Sorumluluğu**

Örgütlerde, mal veya hizmet üretiminden direkt olarak sorumlu olan bölümler (üretim, pazarlama vb) emir-komuta/hat (line) organlar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 213-214-616). Genellikle işlevsel temelde, değişik işlerin gruplandırılmasıyla oluşan bu bölümlerin kendine ait görevleri ve ulaşmak istedikleri amaçları vardır (Ülgen ve Mirze, 2005:62). Örgütün yönetim hiyerarşisinde, genellikle ilk kademedeki yer alan hat yöneticiler; yönetsel ve denetimsel rolü bulunmayan, sadece iş ve faaliyetlerin yürütülmesini gerçekleştiren iş gruplarının yönetilmesinden sorumludurlar (Armstrong, 2006: 93). Hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (işgören seçimi, performans değerlendirme, eğitim vb) yerine getirilmesinde her zaman anahtar rol oynadıkları bilinmektedir (Morley, ve diğerleri, 2006: 613). Örgütlerde etkin bir insan kaynakları yönetimi süreci, hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını insan kaynakları

bölümü ile birlikte yürütmelerine bağlıdır (Gautam ve Davis, 2007: 712). Dolayısıyla hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalarını kendi görevlerinin bir bölümü olarak benimsemesi ve insan kaynakları bölümü ile sorumluluğu paylaşması, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Okpara ve Wynn, 2008: 60). Bununla birlikte hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi sürecinde yer almaları, günlük görevlerini bu uygulamalar ile bütünleştirmelerini ve yönetim süreçlerine bütünsel bir açı ile bakmalarını sağlayacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2004: 290). Bu nedenle, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesi konusunda insan kaynakları bölümü ve üst yönetim tarafından desteklenmeleri gerekmektedir (Nehles ve diğerleri, 2007: 57). Hat yöneticilerin üst yönetim ve insan kaynakları bölümü tarafından desteklenmesi, insan kaynakları yönetimindeki rollerinin daha belirgin ve etkili bir düzeye gelmesini sağlayacaktır.

### **1.5.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Rolü ve Sorumluluğu**

İnsan kaynakları bölümü, örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psikososyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. (Sabuncuoğlu, 2000: 14). İnsan kaynakları bölümü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarının yürütülmesi, sonuçlarının izlenmesi üzerinde çalışmaktadır (Compeer, Smolders ve Kok, 2005: 21) Bu bölüm, insan kaynakları yöneticisi ile insan kaynakları uzmanlarını kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 71). İnsan kaynakları yöneticileri, örgüt stratejilerinin oluşturulmasında anahtar rol oynayan ve bu süreçte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde göz önünde bulundurulmasını sağlayan kişilerdir (Renwick, 2003: 341-342). Diğer bir ifade ile insan kaynakları yöneticileri stratejik planlama süreçlerine katılarak, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin oluşturulmasında ve yürütülmesinde örgütün stratejileriyle bütünlüğü sağlamaktadırlar (Özçelik ve Aydın, 2006: 311). İnsan kaynakları uzmanları ise; örgütsel çıktıları doğrudan etkileyecek olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirli alanlarına (ücret ve ödüllendirme, işgören ilişkileri, performans değerlendirme) odaklanırlar (Armstrong, 2006: 81; Hunter ve Saunders, 2004: 9).

İnsan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları bölümünün rolleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Zupan ve Kase, 2007: 248; Björkman ve Soderberg, 2006: 656; Armstrong, 2006: 72-73-74-75; Hunter Ve Saunders, 2004: 11).

- **Stratejik Ortak:** İnsan kaynakları bölümü stratejik ortak olarak, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının örgütün stratejiyle uyumlu olmasını sağlar. Örgüte rekabet avantajı sağlayacak insan kaynakları uygulamalarına önem verir. İnsan kaynakları bölümü, stratejik ortak olarak örgütün başarısı için sorumluluklarını hat yöneticilerle paylaşmalıdır.

- **Değişim Temsilcisi:** İnsan kaynakları bölümü değişim temsilcisi olarak, örgüt içerisinde meydana gelen değişimlerin işgörenleri nasıl etkilediğini analiz ederek, örgüt ile işgörenler arasında arabuluculuk sağlar.

- **Yönetmel Uzman:** İnsan kaynakları bölümü, yönetmel uzman olarak, kadrolama, eğitim, değerlendirme, ücret ve ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamaların tasarlanmasından ve yürütülmesinden sorumludur.

- **İşgören Savunucusu:** İnsan kaynakları bölümü işgören savunucusu olarak, işgörenlerin birbirleriyle etkili ilişkiler kurmasını destekleyerek, işgörenlerin bağlılıklarının ve yeteneklerinin artırılmasına yardımcı olur.

- **İç Danışman:** İnsan kaynakları bölümü iç danışman olarak, örgüt içerisinde problemlerin analiz edilerek, çözümlenmesinde ve insan kaynakları politika ve uygulamalarının geliştirilmesinde diğer yöneticiler ile birlikte çalışır.

Sonuç olarak, insan kaynakları bölümünün işlevsel, yönetmel ve stratejik olarak çeşitli rolleri bulunmaktadır. Bu rollerin dışında insan kaynakları bölümü esas olarak, hat yöneticilere insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi konusunda gerekli bilgileri sağlamakla birlikte, uygulamaların hat yöneticiler tarafından doğru

ve tutarlı olarak uygulanıp uygulanmadığını da izleme sorumluluğuna sahiptir. Ayrıca insan kaynakları bölümü kurmay yetkisini kullanarak hat yöneticilere ilgili uygulamalarla ilgili tavsiyelerde bulunarak, eylemlerine yön vermelerinde önemli bir etki yaratabilir (Bingöl, 2006: 40). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliği, değişik insan kaynakları aktörlerinin (insan kaynakları yöneticileri, uzmanları, hat yöneticiler ve üst yönetim) birbirleriyle olan duyarlı ilişkisine bağlıdır (Zupan ve Kase 2007: 247). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu hat yöneticiler, üst yönetim ve insan kaynakları bölümü arasında paylaşılmalıdır (Khatri ve Budhwar, 2002: 168).

## II.BÖLÜM

### HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ STRATEJİK ROLÜ

İnsan kaynakları yönetimi geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı arttırmak amacıyla elde etmek istediği bir çıktı olan “stratejik bütünleşme”; örgütün insan kaynakları yönetimi ve stratejik planlarının bütünleştirilmesi ile birlikte, hat yöneticilerin karar alma süreçlerine insan kaynakları bakış açısını yerleştirmelerini kapsamaktadır (Bingöl, 2006: 7). Başka bir ifade ile, artık tüm fonksiyonel bölümler ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 9). Günümüzde hat yöneticiler, insan kaynakları yönetiminde merkezi ve stratejik bir rol oynamaktadır. Hat yöneticiler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çok süreçte karar verici ve uygulayıcı olarak yer almakta ve insan kaynakları bölümünün sağladığı danışmanlık ile insan kaynakları yönetimi süreçlerini yürütmektedirler. Örgütün stratejik amaç ve istikametinin gerektirdiği değer, tutum, beceri ve davranışlar insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını yürüten hat yöneticiler tarafından işgörelere benimsetilmektedir. Hat yöneticiler, konaklama işletmelerinin başarısının belirleyicisi olan işgücünün beceri ve davranışlarına örgütsel bir yön kazandırmakla birlikte, işgücünün örgütün başarısı üzerinde oynayacağı stratejik rolü biçimlendirmektedir.

#### 2.1. HAT YÖNETİCİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Hat yönetim; üst yönetimden diğer yönetim kademelerine ve işgörelere kadar uzanan yetki zincirinin bir parçası olarak doğrudan örgütsel çıktılardan



sorumludur. Örgütlerde, stratejiler ve misyon üst yönetim tarafından biçimlendirilirken; örgütün günlük faaliyetleri ise hat yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir (McConville, 2006: 639, MacNeil, 2004: 96). Diğer bir ifade ile, örgütün üretim faaliyetleri ile ilgili günlük çalışmalar hat yönetim (line management) olarak adlandırılan seviyelerdeki bölümler tarafından yürütülmektedir. Bu bölümlerde yürütülen operasyonel faaliyetler, hat yönetici (line manager) olarak adlandırılan kişilerin denetim ve sorumluluğu altında gerçekleştirilmektedir.

### **2.1.1. Hat Yönetici Kavramı**

Hat yönetici, kendisine bağlı olan iş biriminin kâr sonuçlarından, kaynaklarının koordinasyonundan ve yürütülmesinden sorumlu olan örgüt yöneticisi olarak tanımlanmaktadır (MacNeil, 2004: 96). Hat yöneticiler, üst yönetim tarafından belirlenen örgütsel amaçların başarılması için çalışanlarının yönetilmesinden sorumludur (Sims ve diğerleri, 2000: 2). Hat yetkisine sahip olan, bazen hat bazen de işlevsel yönetici olarak adlandırılan bu yöneticiler, örgütün operasyonel düzeyinde bulunan üretim, performans ve işgörenler hakkında kararlar alan kişilerdir (Bingöl, 2006: 43). Dolayısıyla hat yöneticiler örgütün işlevsel faaliyetlerini gerçekleştiren işgörenlerin yönetilmesiyle beraber, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinden sorumludurlar (Nehles ve diğerleri, 2006: 256). Hat yöneticilerin, işgörenlerin yönetilmesindeki geleneksel sorumlulukları, insan kaynakları yönetiminin gelişimiyle birlikte giderek daha da artmıştır (Valverde, Ryan ve Soler, 2006: 619).

### **2.1.2. Hat Yöneticilerin Temel Roller**

Örgütlerde hat yöneticilerin temel rolü; sorumluluğu altında çalışan işgörenlerin yönetilmesi ve örgütsel çıktılarının değerlendirilerek üst yönetime sunulması olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile hat yöneticiler, örgütün stratejik ve operasyonel düzeyleri arasındaki ilişkileri açıklayarak, uzlaşmayı

sağlamaktadırlar (MacNeil, 2004: 96). Hat yöneticiler özellikle örgütlerin değişim süreçlerinde üst yönetim ile işgörenler arasında hayati önem taşıyan bir iletişim zinciri oluşturmaktadırlar (Bhatnagar ve Sharma, 2005: 1717). Armstrong'a göre hat yöneticilerin rolleri genel olarak aşağıda belirtilen faaliyetleri kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 94):

- İşgörenleri yönetmek.
- Örgütün giderlerini idare etmek.
- Teknik uzmanlık sağlamak.
- İş dağılımını planlamak ve organize etmek.
- Faaliyet süreçlerini izlemek.
- Kaliteyi kontrol etmek.
- Müşterilerle ilgilenmek.
- Operasyonel performansı ölçmek.

Hat yöneticilerin rolleri ile ilgili olarak diğer bir çalışmada; hat yöneticilerin operasyonel, teknik ve stratejik düzeyde çeşitli rolleri bulunduğu ifade edilmektedir (Sims ve diğerleri, 2000: 3-4):

• **Operasyonel Düzey:** Operasyonel düzeyde hat yöneticiler, istenilen çıktıları üretecek kaynakların en iyi dağılımını yaparak, kaynakların yönetilmesinden sorumludurlar.

• **Teknik Düzey:** Teknik düzeyde hat yöneticiler, mal veya hizmet üretim süreçlerinin yönetilmesinden ve çıktılarının sonuçları olan müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı gibi unsurların izlenmesinden sorumludurlar.

• **Stratejik Düzey:** Stratejik düzeyde hat yöneticiler, uzun dönemli amaçların belirlenmesinden ve örgütün çevresiyle olan etkileşiminden sorumludurlar.

### 2.1.3. Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticiler

Konaklama işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcıları üst düzey yöneticiler olarak nitelenirken, bölüm müdürleri ise hat yöneticiler olarak nitelendirilmektedir (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 31). Örneğin, odalar bölümü müdürü (Rooms Division Manager) ve yiyecek-içecek bölümü müdürü (Food and Beverage Manager) üst düzey yöneticilerdir ve bölüm müdürlerini yönlendirerek hizmet sürecindeki bütünlüğü kolaylaştırmaktadırlar. Önbüro, kat hizmetleri, banket, teknik hizmetler, restoran ve barlar gibi hizmet birimlerinden sorumlu olan yöneticiler ise bölüm müdürleridir (Haynes ve Fryer, 2000: 244). Konaklama işletmelerinde hizmet sunumuna yönelik gerçekleştirilen operasyonel faaliyetler, işlevsel uzmanlığa dayanan değişik bölümler tarafından eşgüdümlü bir şekilde yerine getirilmektedir. Bu bölümlerin yöneticileri, diğer bir ifade ile hat yöneticiler, örgütün operasyonel çıktılarında, aynı zamanda takımlarının performansından sorumludurlar (Nehles ve diğerleri, 2006: 257). Bununla beraber, hat yöneticiler üst yönetim ile işgörenler arasında haber verici bir rol oynamaktadırlar (Keating ve Harrington, 2003: 448). Üst yönetimin bir çok konu ile ilgili politikaları ve değerlerinin işgörenler tarafından anlaşılması ve paylaşılmasında hat yöneticiler aracı bir konumdadır. Aynı zamanda örgüt için yaşamsal öneme sahip olan amaç ve değerlerin işgörenlerce benimsenmesinde; örgüt için yaşamsal öneme sahip çaba ve davranışların işgörenler tarafından sergilenmesinde hat yöneticiler önemli bir etkiye sahiptir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin verimli çalışması kadar, kaliteli ve estetik hizmet vermesi de önemlidir. Bu durum, yönetici ile işgören arasındaki ilişkinin etkinliği ile doğru orantılıdır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 127). Konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin davranışları işgörenlerin arzu edilen davranışları göstermelerine rehberlik etmektedir (Klidas, Berg ve Wilderom, 2007: 76). Diğer taraftan, işgörenler kendileriyle ilgilenen ve kendilerinden beklenenleri ortaya koyan yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Başarılı hat yöneticiler, yetenekli işgörenlerin tatmin olmasını ve örgütte kalmasını sağlarlar. Bununla birlikte, örgütün hizmet kalitesi amacına ulaşabilmesi, hizmet kalitesine yönelik değer ve davranışların tüm

yöneticiler ve işgörenler tarafından etkili olarak paylaşılmasını gerektirmektedir (Kundu ve Vora, 2004: 44-47). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesinin gerektirdiği beceri ve davranışlarının geliştirilmesinde hat yöneticiler anahtar bir rol oynamaktadır. Hat yöneticiler hizmet süreçlerinde işgörenler için iyi bir rol modeli; aynı zamanda iyi bir yönlendiricidir.

## **2.2. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ**

Klasik olarak, hat yöneticiler operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren işgücünün yönetilmesinde belirgin bir rol oynamaktadır (Bond ve Wise, 2003: 59). Aynı şekilde, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin bir çok alanında da stratejik rol oynadığı da bilinmektedir (Bond ve McCracken, 2005: 248). İnsan kaynakları yönetiminin kabul edilen temel özelliklerinden birisi, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki artan rolüdür (Lynch, 2004: 4). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki merkezi rolü, var olan çalışmalarda vurgulanan ve yinelenen bir özelliktir (Watson, Maxwell ve Farquaharson, 2007: 31; Maxwell ve Watson, 2006: 1153;). Günümüz örgütlerinde, üst yönetim ve hat yöneticiler insan kaynakları yönetiminin, örgüte rekabet avantajı sağlayan anahtar bir rolü olduğunu kabul etmektedirler. Bu rekabetçi avantaj, insan kaynakları bölümü ve hat yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde ortaklaşa çalışmaları ile gerçekleşebilecektir. İnsan kaynakları bölümü ve hat yöneticilerin yakın işbirliği içerisinde olmaları örgüte değer katan bir sinerji yaratacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 281-282). Son yıllarda hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolünün öne çıkması şu unsurlara bağlanmaktadır (Martins, 2007: 616-617; Renwick, 2003: 262; Budhwar, 2000: 142):

- Maliyetlerin azaltılması ihtiyacı.
- İnsan kaynakları yönetimine kapsamlı bir bakış açısı sağlanması.

- Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki sorumluluğunun artması.
- Bazı karmaşık konuların üst yönetim tarafından tam olarak kavranamaması.
- Hat yöneticilerin işgörenlerle sürekli iletişim içerisinde olarak, etkili kontrol ve motivasyon sağlaması.
- Hat yöneticilerin birimlerindeki koşul ve problemlerle ilgili çabuk karar verebilmeleri.

İnsan kaynakları yönetimi sorumluluğunun hat yönetime devredilmesi, insan kaynakları yönetiminin stratejik kapsamını genişletmektedir. Bu, sorumluluğun devredilmesinin ötesinde, gerçekte olması gereken; insan kaynakları bölümü ile hat yöneticiler arasındaki ortaklıktır. İnsan kaynakları bölümü ve hat yöneticiler arasındaki kapsamlı ortaklık, örgütün problemlerinin çözülmesine ortak katılım ile birlikte karşılıklı olarak yarar elde edilmesini sağlamaktadır (Sheehan, 2005: 194-195). Hat yöneticiler insan kaynakları yönetiminin örgütün gerçek işiyle tamamen bütünleşmesine rehberlik etmektedirler (Renwick, 2003: 262). Ayrıca hat yöneticiler, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının başından sonuna kadar, örgütün belirlenen stratejik amacıyla uyumlu ve başarılı bir şekilde yürütülmesi sırasında da önem taşımaktadırlar (Bhatnagar ve Sharma, 2005: 1718). Diğer taraftan, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü, bireysel uzmanlıklarından, deneyimlerinden, örgütün yapısından, kültüründen ve büyüklüğünden güçlü bir şekilde etkilenecektir.

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının Yürütülmesi**

Hat yöneticilerin işgörenler ve örgütün kararları üzerindeki etkisi, onların, insan kaynakları politikalarının yürütülmesindeki önemli rolünün anlaşılmasını sağlamaktadır. Hat yöneticiler insan kaynakları politikalarının şekillendirilmesinde potansiyel olarak yer almaktadırlar. Bununla birlikte hat yöneticilerin politikalarının yürütülmesine sağladıkları önemli katkının kabul edilmesi gerekmektedir (Bond ve McCracken, 2005: 247-248). Hat yöneticilerin insan kaynakları politikaları ve

kuralları ile örgüt arasında bağlantı rolü oynadığı belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile hat yöneticiler örgüt içerisinde benimsenen ve yürütülen insan kaynakları politikalarının işgörenler tarafından farklı algılanmasını önlemektedirler (Dorenbusch, Reuver ve Sanders, 2006: 278). Örneğin; ücret politikaları, terfi politikaları, ödüllendirme politikaları gibi politikaların sonuçlarının işgörelere açıklanması gerekmektedir. İşgörelenler, değişik pozisyonlara verilen ücretlerdeki farklılaşmanın ya da terfilerin hangi kriterlere göre gerçekleştiğini bilmek isteyeceklerdir. Hat yöneticiler ilgili politikaların işgörelenler tarafından sağlıklı bir biçimde algılanmasını ve insan kaynakları politikalarına uygun/tarafsız hareket ederek, işgücünde motivasyon kaybı olmamasını sağlamaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi politikalarının örgütün stratejileriyle bütünleşmesi; aynı zamanda hat yöneticilerin faaliyetlerinin de, insan kaynakları yönetimi ile bütünleşmesini sağlayacaktır (Sheehan, 2005: 193). İnsan kaynakları bölümü insan kaynakları politikaların hazırlanmasından sorumludur. Fakat asıl sorumluluk, politikaları yürütecek olan hat yöneticilerindir. Örgütlerde yüksek düzeyde performans sadece insan kaynakları politikalarının iyi kavranmasına değil; bu politikaların nasıl yürütüldüğüne bağlı olacaktır. Bu nedenle, hat yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Hat yöneticilerin işgörelenlere politikalar konusunda liderlik yapması ve onları kontrol etmesi, politikaların yürütülmesinde izlediği yollar olabilecektir. Hat yöneticilerin rolü, insan kaynakları politikalarını yürütmeleri ve işgücü yönetiminde başarı ile başarısızlık arasındaki farkı açıklayan tüm önemli faktörleri yönetmeleridir (Armstrong, 2006: 97).

İnsan kaynakları politikaları, örgüt içerisinde yürütülmesi gereken insan kaynakları uygulamaları ve yöntemlerinin çeşitleri hakkında örgütün belirlenen amacını ifade etmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ise örgütte gerçekte yürütülmeye hazır faaliyet ve yöntemlerden oluşmaktadır (Gonzalez ve Tacorente, 2006: 36). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöntem ve sınırları, insan kaynakları politikaları vasıtasıyla şekillenmektedir. İnsan kaynakları politikaları vasıtasıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları belirli bir örgütsel yön ve içerik kazanmaktadır. Hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, insan

kaynakları politikaları çerçevesinde yürütmektedirler. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sürecindeki bir çok karar ve davranışı bu politikalar ışığında şekillenmektedir. (İşgören seçimi, terfi, ödüllendirme, eğitim yönteminin seçimi, performans değerlendirme yönteminin seçimi vb.) İnsan kaynakları politikaları üst yönetim ve insan kaynakları bölümü tarafından düzenlenmekte; ancak bu politikaların bir çoğu sadece hat yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Hat yöneticiler ayrıca, insan kaynakları politikalarının oluşturulmasındaki karar verme sürecine, görüş ve bilgi vererek katılmaktadırlar (Pereira, Valverde ve Gyan, 2006: 142). İnsan kaynakları politikalarının etkili bir şekilde yürütülebilmesi, hat yöneticilerin bu politikalara uygun davranmalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte, insan kaynakları politikalarını oluşturanlar, insan kaynakları süreçlerini ve örgütün tüm kademelerinde yer alan aktörlerini dikkatle izlemelidir (Dorenbosch, Reuver ve Sanders, 2006: 289).

### **2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yürütülmesi**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün bugün ve gelecekte istenilen yetkinliğe ve uygun iş davranışlarına sahip işgörenleri cezbetme, motive etme, değerlendirme ve geliştirmesine yardımcı olan planlanmış aktivitelerin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Dechawatanapaisal ve Siengthai, 2006: 45). İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, insan kaynakları uygulamaları örgütün işgörelere göndermek istediği mesajlara hizmet eden bir iletişim mekanizması olarak; örgütün işgörelerden, işgörelere de örgütten beklentilerini bildirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının tümü işgörelere becerilerini, tutum ve davranışlarını, sonrasında ise örgütün genel performansını etkilemektedir (Dorenbosch, Reuver ve Sanders, 2006: 277). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının tasarlanmasında örgütün iç ve dış yapısı etkili olacaktır. İç yapıda mal veya hizmet üretim süreçleri hangi uygulamanın daha başarılı olacağına karar verilmesini sağlayacaktır. Dış çevrede ise yasalar ve sendikalar insan kaynakları uygulamalarının tasarlanma sürecini direkt etkileyecektir (Boselie ve Paauwe, 2004: 4-5). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynakları bölümü ve hat yöneticiler tarafından

geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları hat yöneticilerin işlerinin bir parçasıdır. Hat yöneticilerin rolü, insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde önem taşımaktadır. Bu uygulamalar, işgörenlerin moral, motivasyon ve performanslarını artırdığında; dolayısıyla, iş birimlerinde daha iyi sonuçlar elde edildiğinde başarılı bir şekilde yürütülmüş olacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 281-290).

Literatürdeki araştırmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hat yöneticilere devrinin gelişimi, örgütün hat yöneticilere bu konuda yetki vermeyi desteklediğini göstermektedir (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 32). Şüphesiz insan kaynakları uygulamalarının hat yöneticilere devri, insan kaynakları bölümü ile hat yöneticilerin aralarında iş bölümü yapmalarını gerektirecektir. Aynı zamanda, bu sorumluluk devri basık ve takım çalışmasının mevcut olduğu örgüt yapılarında gelişme gösterecektir (Morley ve diğerleri, 2006: 613). Örgütlerde modern bir yapı, biçimsel olmayan iletişim ve bilgi akışı, hat yöneticileri insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesinde avantajlı konuma getirmektedir. Hat yöneticilerin bu konularından dolayı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları etkin ve verimli olacaktır (Zupan ve Kase, 2007: 247). Ayrıca, hat yöneticiler örgüt içerisinde buldukları konumdan dolayı işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına bakışını görebileceklerdir (Renwick, 2003: 346). Hat yöneticiler insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejik amacıyla uyumlu bir şekilde başarıyla yönetilmesinde faydalı bir araç rolü üstlenmektedir (MacNeil, 2003: 297). Hat yöneticilerin çalışanlarıyla birebir ilişki içerisinde olmaları, en uygun insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmelerinde en iyi pozisyonda olduklarını göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri uygulamalar konusunda koordinatör rolünü üstlenmeye başlamışlardır. Hat yöneticilerin aşağıda belirtilen insan kaynakları uygulamalarında anahtar rolleri bulunmaktadır (Martins, 2007: 617-622; McGuire ve diğerleri, 2006: 255; Mayrhofer ve diğerleri, 2004: 131):

- İşgören temin ve seçimi
- İnsan kaynakları planlaması



- İşgörenlerin elde tutulması
- Ücretlendirme
- İşe devamsızlığın izlenmesi ve kontrol edilmesi
- Disiplinin korunması
- Sağlık ve güvenliğin yönetilmesi
- İşgörenlere gerekli olan eğitimlerin sağlanması
- Takım yönetiminin geliştirilmesi
- İş planlarının ve dağılımlarının yapılması
- Performans yönetimi
- Terfi
- İşten çıkarma

Hat yöneticiler bir yandan iş birimlerindeki mal veya hizmet üretimi sürecini idare ederken diğer yandan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geniş bir alanda dikkatle yönetmekte ve uzmanlıklarını arttırmaktadırlar. (McConville, 2006: 638). Hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ile ilgilendiklerinde, bilgileri zamanla artacak ve örgütün insan kaynakları uygulamalarının önemli oyuncularına haline geleceklerdir (Bredin ve Söderlund, 2007: 817). Örgütlerde tüm insan kaynakları yönetimi uygulamaları hat yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Bu uygulamaları tasarlayan insan kaynakları bölümü ise hat yöneticilere danışmanlık yaparak, onların işlerini kolaylaştırmaktadır (Raub, Alvarez ve Khanna, 2006: 144). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında hat yöneticiler ve insan kaynakları bölümü birlikte karar vermelerine rağmen, son kararı verme yetkisi hat yöneticilerindir (Gautam ve Davis, 2007: 714). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesi hat yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte; bu süreçlerde bir çok karar hat yöneticiler tarafından verilmektedir (İşgören seçim mülakatları ve seçim kararı, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yönteminin seçimi, vb.). Örgütsel başarının anahtarı, hat yöneticilerin aktif olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tasarlanmasına ve yürütülmesine olan katılımlarının altında yatmaktadır. Hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi

uygulamalarını kendi işleriyle bütünleştirdiklerinde ve insan kaynakları bölümü ile ortak olarak çalıştıklarında örgütün rekabet üstünlüğünden söz edilebilecektir (Okpara ve Wynn, 2008: 60) Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolünün niteliği, insan kaynakları yönetimi sisteminin etkinliğini belirleyecektir.

### **2.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlanması ile örgütün stratejik amaçlarının başarılması için gereken nitelik ve nicelikteki insan kaynağı ihtiyacı belirlenmektedir. İnsan kaynakları planlaması, işgörenlerin örgütün en değerli stratejik kaynağı olduğu inancına dayanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ayrıca örgütün etkinliğinin artırılması için hangi nitelikteki işgörenlerin çalıştırılması ve geliştirilmesi gerektiği ile ilişkilidir (Armstrong, 2006: 363). Bu açıdan, insan kaynakları planlaması uygun sayıda, uygun nitelikteki işgöreni, uygun yerde ve uygun zamanda bulundurma şeklinde değerlendirilebilir. İnsan kaynakları planlamasının temel amacı işgücü kaynaklarını nitelik ve nicelik açısından doğru saptamak ve onlardan maximum verimi almaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 30). Örgütün stratejik planlama sürecinin başarısında kritik öneme sahip olan insan kaynakları planlaması, hat yöneticiler ile insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinin bütünleştirilmiş bir parçası olan insan kaynakları planlaması, örgütün şimdiki ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları planlaması, örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini; emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, devamsızlık, ayrılmalar gibi nedenlere ilişkin boşalmalar ile şimdiki ya da gelecekte beklenen genişletme veya daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Bingöl, 2006: 122-124).

Örgütün işgücü ihtiyacının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesine dayanan insan kaynakları planlaması sürecinde belirli analiz ve yöntemlerden yararlanılmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının niteliksel boyutunda kullanılan analizler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

• **İş Analizi:** İşletmedeki her bölümün görevlerini yerine getirmek için gerekli kişisel nitelikleri belirleme sürecine iş analizi denir. İş analizi sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır. **İş tanımları;** bir görevin amacını ve sorumluluklarını özetlemektedir. İş tanımında yapılacak işler, kime karşı sorumlu olunacağı, diğer görevlerle ilişkiler, gerekli araç gereçler ve fiziksel iş koşulları belirtilmektedir. **İş gerekleri** ise; görevi üstlenecek kişide olması gereken asgari düzeydeki nitelikleri (eğitim, tecrübe ve fiziksel özellikler, kişilik vb) belirtmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005: 385).

• **İşgücü Analizi:** Belirli bir dönemde örgütte çalışan işgörenleri yaş, cinsiyet, eğitim ve aldıkları ücret gibi ölçütlere dayanarak sayma ve inceleme çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 36).

İnsan kaynakları planlamasının nicel boyutunda; yani ihtiyaç duyulan işgücü miktarının belirlenmesinde kullanılan analiz ve yöntemler ise şunlardır:

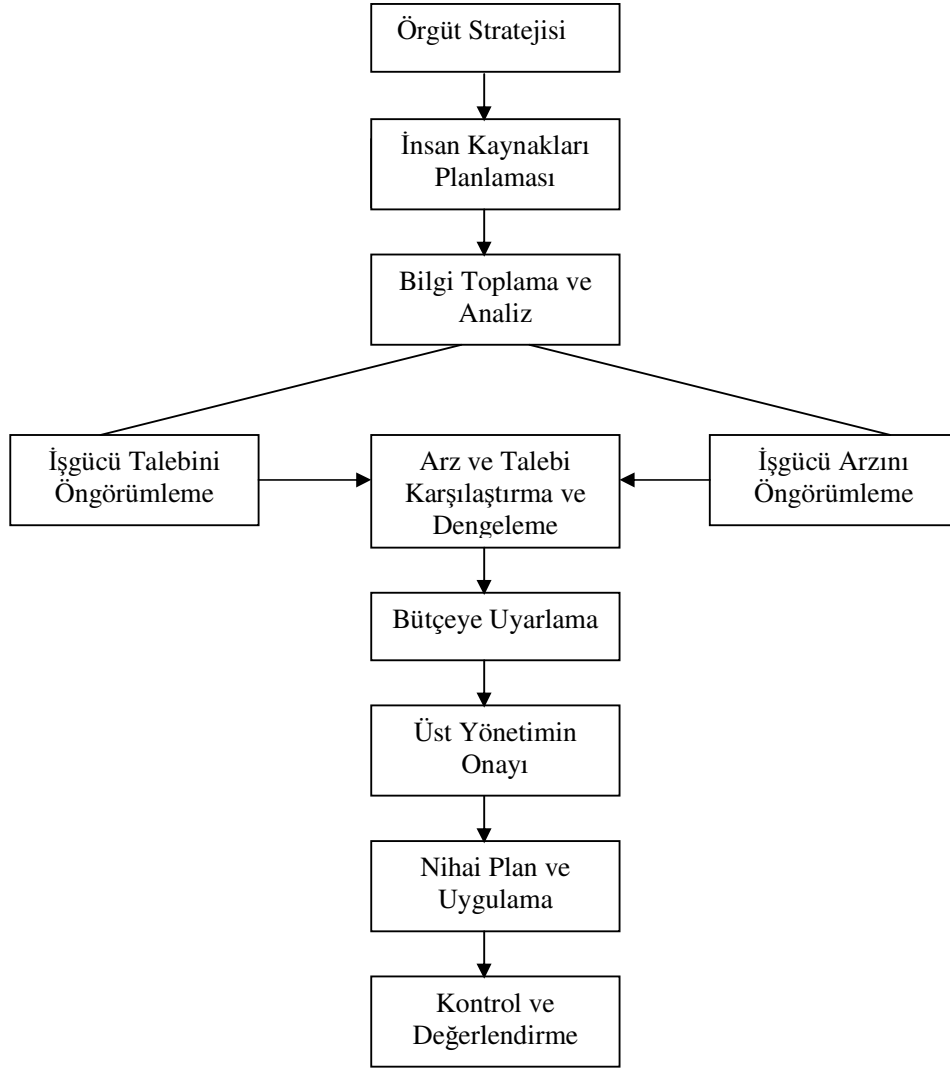
• **İşyükü Analizi:** Örgütün planlanan amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için, bir işgörenin arz edebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknolojinin dikkate alınmasıyla, kaç kişiye ihtiyaç duyulacağını saptanmasıdır (Acar, 1998: 117).

• **Yönetel Yargıya Dayanan Öngörümleme:** Bu yöntem, örgütteki yönetici ve diğer uzmanların örgütün planlarına, geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak işgücü arz ve talebi konusunda tahminde bulunmayı öngörmektedir. Yönetel yargılar, en alt kademe yöneticilerden en üst kademe yöneticilere kadar tüm yöneticilerin yaptığı tahmin ve tartışmalardan elde edilebilir.

• **Tabandan Tavana Öngörümleme:** Bu yöntem, her birimdeki yöneticinin istihdam gerekleri hakkında daha fazla bilgili olduğu varsayımına dayalıdır. Bu yöntemde, örgütte birbirini izleyen her bir kademenin (en alt kademedan başlayarak)

İhtiyaçları tahmin edilir, sonuçta ihtiyaç duyulan işgücünün tam bir öngörümlemesi yapılmış olur. İnsan kaynakları planlaması süreci, dinamik bir çevrede ve örgütün planlama süreciyle yakın ilişki içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç şekil 1’de belirtilen aşamalardan oluşmaktadır (Bingöl, 2006: 127-129-130).

**Şekil 1.** İnsan Kaynakları Planlaması Süreci



**Kaynak:** BİNGÖL, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006, s.130.

Hat yöneticilerin insan kaynakları planlamasının bir parçası olan işgören odaklı görevleri yönetmeleri insan kaynakları yöneticileri ile yakın işbirliği içerisinde olmalarını gerektirmektedir (Okpara ve Wynn, 2008: 60). İnsan kaynakları planlaması, hat yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının birlikte ortak çalışarak mevcut işgücünde oluşan boşlukları ve gelecekte olacak ihtiyaçları tanımlamalarını sağlamaktadır (Pynes, 2004: 390). Literatürde mevcut araştırmalarda hat yöneticilerin departman bazında yapılan insan kaynakları planlaması sürecinde insan kaynakları yöneticilerine göre daha çok yer aldıkları belirtilmektedir (Wickramasinghe, 2007: 122). Hat yöneticiler buldukları mal veya hizmet üretim süreçlerinin yapısal özelliği gereği gereken nitelikleri belirleyerek insan kaynakları bölümünden istediklere niteliklere uygun işgörenlerin temini konusunda destek isteyeceklerdir. Ayrıca birimlerinde operasyonel süreçleri kesintisiz ve etkin olarak sürdürebilmek için ihtiyaç duyacaklarını işgören miktarını da öngörümleme yöntemleri ile tahmin edebileceklerdir.

Konaklama işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde işgören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimi ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir insan kaynakları planlamasının önemini arttırmaktadır (Erdem, 2004: 45-50). Konaklama işletmelerinin hizmet üreten örgütler olmaları ve kendine özgü yapısal özellikleri taşımaları sebebiyle, insan kaynakları planlamasının nicel boyutunun büyük ölçüde işyükü analizine dayanması ya da somut ölçümlenmelerle şekillenmesi (iş ölçümlemesi) tam olarak mümkün olmamaktadır. Konaklama işletmelerinde, işgücü ihtiyacının nicel olarak belirlenmesine yönelik en rasyonel yöntem; iş hacmine yani, doluluk oranlarına göre planlamadır. Doluluk oranlarına göre değişen hizmet sunulacak konuk sayısı, iş hacmine göre niceliksel planlamanın temel kriteridir. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları planlamasının niceliksel boyutu büyük ölçüde, hat yöneticilerin deneyimleri, öngörülleri ve dönemsel bazda mevcut kesinleşmiş rezervasyonları gösteren raporlara (forecast) dayalı olarak gerçekleştirilmektedir (Kanten, 2006: 65-66). Diğer bir ifade ile, konaklama işletmelerinde işgücü talebinin öngörümlemesinde, hat yöneticilerin deneyimlerine dayanan “tabandan tavana öngörümleme” tekniği sayısal yöntemler dışında

kullanılan genel bir yöntemdir (Demir, 2004: 294). Ayrıca konaklama işletmelerinde insan kaynakları planlaması ile daha önceden elde edilen veriler ile birlikte, büyüme, gelişme dönemlerinde veya yoğun faaliyet gösteren zamanlarda ortaya çıkacak yeni işgücü gereksinimlerine nasıl çözüm bulunacağı da ele alınmaktadır (Özdemir, Akpınar, 2002: 90).

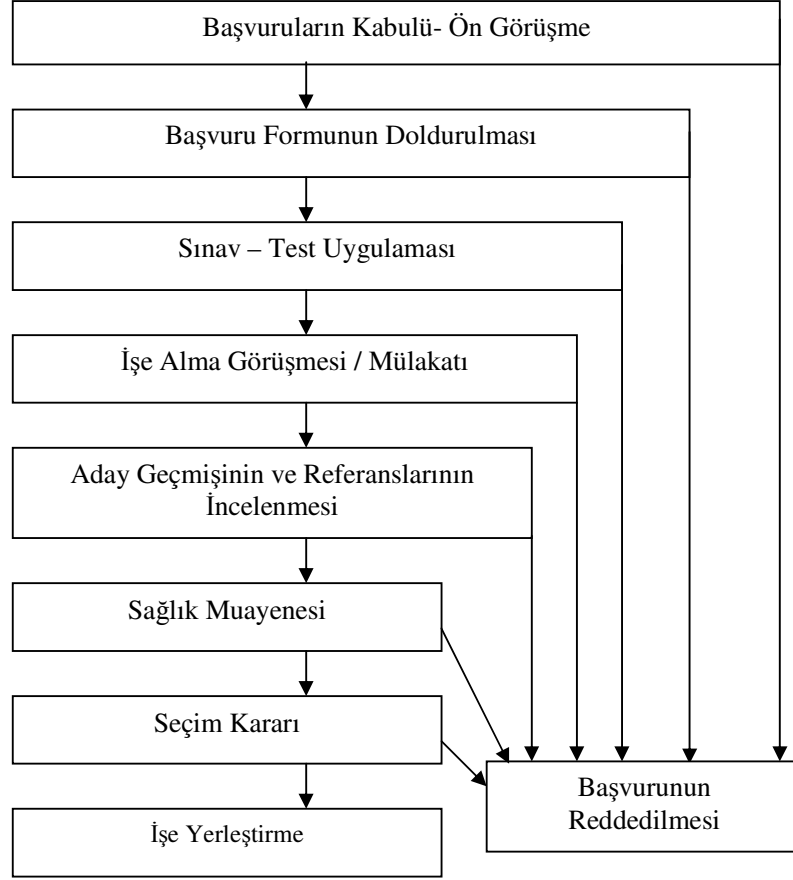
İnsan kaynakları planlaması konaklama işletmeleri açısından incelendiğinde, konaklama işletmelerinin emek-yoğun özelliği sebebiyle işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum etkili bir insan kaynakları planlamasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir insan kaynakları planlanması ile, işgören devir hızı ve maliyetleri düşürülürken aynı zamanda işgörenin moral ve verimliliği yükseltilerek hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin en üst düzeye ulaşması sağlanacaktır (Demir ve Güzel, 2005: 76). Bununla birlikte, insan kaynakları planlaması vasıtasıyla, örgütün ihtiyacı olan işgücünün temin ve seçimine yönelik niteliksel ve niceliksel kriterler belirlenmiş olmaktadır.

#### **2.2.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve kârlılıkları işgücüne bağlı olacaktır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde işgören temin ve seçim süreci oldukça önem taşımaktadır. İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinin etkinliği, örgütün boş yere maliyet yüklenmesinin önüne geçmesiyle birlikte, işgücü devrinin azalmasını ve işgücü motivasyonunun artmasını sağlayacaktır (Wickramasinghe, 2007: 108). İnsan kaynakları temin ve seçim süreci öz olarak; işgören adaylarıyla ilgili eksiksiz ve tarafsız bilgi sağlayarak, iş profiline uyanları cezbederek işgücü devrini düşürmeyi ve iş tatminini arttırmayı amaçlamaktadır (Raub ve Streit, 2006: 279). İnsan kaynakları temin ve seçim süreci temelde iki aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşama olan **işgören temin** süreci; genel olarak örgütün ihtiyacı olan nitelik ve nicelikteki insan kaynağının sağlanmasına yönelik işgören adaylarının araştırılması süreci olarak tanımlanmaktadır. İkinci aşama olan **işgören seçim** aşaması ise; ihtiyaç duyulan

pozisyonlar için toplanan başvuruların bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve yetenek açısından karşılaştırılması ve değerlendirilerek karar verilmesi sürecidir (Q'Meara ve Petzall, 2007: 215-216).

**Şekil 2.** İşgören Seçim Süreci



**Kaynak:** ACAR, Ahmet. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Dönence Yayınları, 1998, s.144.

İşgören temin süreci, örgütün insan kaynakları politikaları doğrultusunda iç ve dış kaynaklar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Örgüt iç kaynaklardan terfi veya nakil yolu ile daha kolay ve pratik olarak işgören temin edebilecektir. İç kaynaklar vasıtası ile işgören bulunamadığı takdirde duyurular, doğrudan başvurular, araçlarla başvurular, özel insan kaynakları danışmanlık şirketleri, eğitim kuruluşları ve

internetten yararlanılabilinecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 74-85). İşgören temin süreci sonrasında oluşturulan aday havuzu içerisinde, işgören seçimi yukarıda belirtilen aşamalar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir

İşgören temin ve seçim sürecinde uygun adayların bulunarak, seçim kararının verilmesi sürecinde, insan kaynakları bölümünün adayları bizzat yönetecek veya doğrudan çalıştıracak bölüm (hat) yöneticilerinin onayını alması şarttır. Hat yöneticiler işi daha iyi tanımakta ve biriminde çalışan diğer astların uyum durumlarını, yapılarını yakından bilmektedir. Bu nedenle hat yöneticilerin görüşü alınmalı, aday hakkındaki bilgiler kendisine sunulmalı ve aday hat yönetici ile görüşürülmelidir (Bingöl, 2006: 215). İnsan kaynakları bölümü yüksek uzmanlık bilgisiyle, ihtiyaç duyulan niteliklerini taşıyan, uygun işgören adaylarını hat yöneticilere sunarak, son kararı onların vermesini istemektedir (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 285; Whittaker ve Marchington, 2003: 255). Armstrong'a göre; işgören seçim mülakatlarında insan kaynakları bölümü ve hat yöneticilerin birlikte yer almaları, etkin bir bilgi paylaşımı avantajı sağlayacaktır. Bununla birlikte, hat yöneticiler ile insan kaynakları bölümü, mülakat esnasındaki izlenimlerini tartışabilecekler ve yüzeysel karar verme önlenilecektir (Armstrong, 2006: 430). İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinin etkin olarak yürütülmesi örgütün performansı ile pozitif bir bağ oluşturacaktır (Ghebreorgis ve Karsten, 2007: 729-730). Temin ve seçim süreci, hangi adayların istihdam edileceğini belirleyen ve işgörenler ile örgüt arasındaki uyumun artırılmasını sağlayan bir süreçtir (Tzafir, 2006: 113). Hat yöneticilerin kendi departmanlarındaki pozisyonlar için aday seçme işleminin kendilerine bırakılmasının; iş ve adaylar arasında daha iyi bir uyum sağlanacağına ve sürecin başarılı olacağına inanılmaktadır (Wickramasinghe, 2007: 113).

Konaklama işletmelerinin emek yoğun özelliği ve işgörenlerin müşterilerle doğrudan iletişim kurmak durumunda olması işgören temin ve seçim sürecinin titiz bir çalışma süreci içerisinde yürütülmesini gerektirmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 91). Çünkü konaklama işletmelerinde müşterilerin hizmet kalitesi algısı, direkt olarak işgörenlerin moral, motivasyon, bilgi ve becerilerine bağlı olacaktır. Bu



nedenle konaklama işletmelerinde işgören temin ve seçim süreci, hizmet kalitesinin karakteristiklerine uygun olmalıdır. Özellikle, müşteri ile bire-bir iletişim kurmayı gerektiren işlerde görev alacak işgörenler kibarlık, saygı, incelik, anlayışlılık ve iyi iletişim kurma becerisi gibi özellikleri ölçebilen psikometrik personel testlerinden geçirilmelidir (Lockyer ve Scholarios, 2004: 125-126). İşgören temin ve seçim sürecinde davranışsal ve tutumsal görünüşü değerlendirmeye yönelik olan sistematik testlerin kullanımı zamanla artmaya başlamıştır. Bu testler ile birlikte temin ve seçim sürecinde iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri, başvuru formlarının ve bire-bir yapılan görüşmelerinde dikkate alınması gerekmektedir (McGunningle ve M.Jameson, 2000: 407).

Bununla beraber, konaklama işletmelerinde işgörenlerin davranışsal özelliklerinin ve strese dayalı tepkilerinin izlenmesine olanak tanıyan davranışsal mülakat tekniği, işgören seçim mülakatlarında davranışsal çıktılarının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2005: 176). Konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinin büyük ölçüde işgörenlerin faaliyetlerine bağlı olması, işgören temin ve seçim sürecinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Her işletmenin örgüt kültürünün farklı olması, işgören temin ve seçim sürecinde farklı teknikler geliştirmelerine neden olabilecektir. Bu nedenle geliştirilecek bu tekniklerde, temin ve seçim sürecinde yer alacak yöneticilerin objektifliğini koruması, doğru işe doğru işgörenleri yerleştirmesi örgütün başarısını etkileyecektir (Çolakoğlu ve Kılınç, 2005: 97). İnsan kaynakları temin ve seçim süreci konaklama işletmelerinde işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenlerin sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır.

### **2.2.2.3. Eğitim ve Geliştirme**

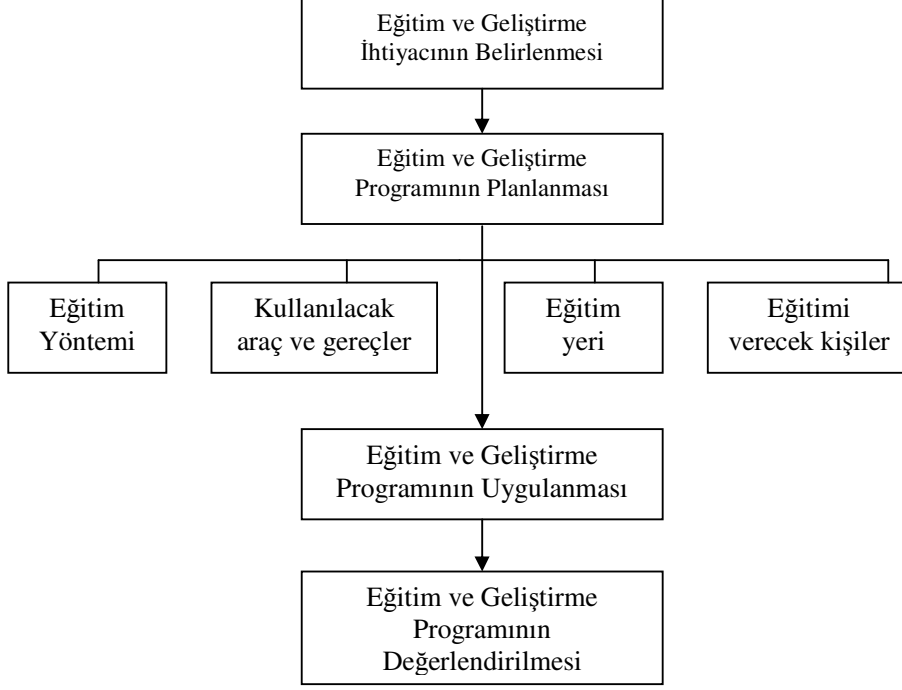
İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasının önemli bir anahtarıdır (Bingöl, 2006: 232-240). Bu nedenle günümüzde örgütler eğitime giderek daha çok önem vermeye ve yatırım yapmaya başlamışlardır. **Eğitim**, bireylerin ya da onların oluşturdukları grupların

örgüt içerisinde yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 110-111). **Geliştirme** ise, bireylerin bugün sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinliklerinin gelecekte daha üst seviyelere çıkarılmasını sağlayan bir süreçtir (Armstrong, 2006: 570).

İşgören eğitimi, bireylerin becerilerinin artmasını, görev karışıklıklarının azalmasını ve işgörenlerin gelecekte terfiye hazırlanmalarını sağlayarak örgütsel bağlılığı yükseltmektedir (Gardner, Moynihan ve Wright, 2007: 12). İşgören eğitimi, bireylerin problem çözme becerilerini ve yenilikçi yeteneklerini artırarak, örgütsel performansı yükseltmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin verimliliği ile eğitim arasında pozitif ve önemli bir ilişki bulunmaktadır (Tzafirir, 2006: 123). İnsan kaynakları geliştirme, performansın artırılması amacıyla işgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesiyle örgütün bütününde gelişimin sağlanarak, uzmanlığın artırılması sürecidir (Hassan, 2007: 436) İnsan kaynakları geliştirme; eğitim, kariyer ve performans geliştirme, örgütsel gelişim, koçluk ve mentorluk uygulamalarını içermektedir. Buna ek olarak insan kaynakları geliştirme, örgütün tüm kademelerinde öğrenme yeteneğinin artırılmasını amaçlayan diğer insan kaynakları fonksiyonlarını da kapsamaktadır. İnsan kaynakları geliştirme, öğrenme kültürünü örgütün tüm stratejileriyle bütünleştirerek, örgütü yüksek kaliteli performans göstermeye teşvik etmektedir. (Mavin ve diğerleri, 2007: 6; Hassan, Hashim ve Ismail, 2006: 11).

Örgütlerde, insan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamaları, yetkinlik farklarını kapatmaya yarayan yönetsel bir araçtır (Dechawatanapaisal ve Siengthai, 2006: 51). İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamaları, işgörenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıklarına direkt ve dolaylı olarak etki yapmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütler, eğitimin işgörenlerin motivasyon ve bağlılıklarına pozitif bir etki yapacağını beklemektedirler (Sahinidis ve Bouris, 2008: 64). Örgütlerde eğitim ve geliştirme süreci şekil 3'de belirtilen aşamalardan oluşmaktadır.

**Şekil 3.** Eğitim ve Geliştirme Süreci



**Kaynak:** ARMSTRONG, Michael. Handbook of Human Resource Management. Kogan Page, 2006, s.577.

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme politikalarının örgütün politikaları ve amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir. Bununla birlikte, örgütün işgörenlerin eğitim ve gelişim konularındaki eksiklikleriyle ilgilenmesi, yüksek verimlilik ve daha iyi bir performans düzeyini sağlayabilecektir (Wan, 2007: 298). Eğitim, işgören tatminini ve dolayısıyla müşteri tatminini; sonuçta, örgütsel çıktıları etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle, örgütün ihtiyaçları ve önceliklerine dayanarak, her pozisyon ve her işgören için eğitim ihtiyacının tanımlanması gerekmektedir. Hat yöneticiler kendi iş birimlerinde bulunan işgörenlerin bu ihtiyaçlarının belirlenerek, insan kaynakları departmanına eğitim ihtiyacı isteğinin sunulmasından sorumludurlar (Glaveli ve Kufidu, 2005: 451). Örgütlerde, insan kaynakları bölümü eğitim fonları ve eğitim bütçeleri konusunda bilgiye sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları bölümü, hat yöneticilere eğitim ve geliştirme uygulamaları

konusunda yol göstererek sorumluluğu paylaşmaktadır. (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 285). Hat yöneticiler, eğitim ihtiyacının tanımlanması ile eğitim alacak kişilerin belirlenmesi süreçlerinde karar verici konumdadır. İnsan kaynakları bölümü ise, eğitim politikaların oluşturulması ve eğitim planlarının hazırlanmasından sorumludur (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 32).

Hat yöneticilerin, eğitim ve geliştirme uygulamalarının benimsenmesi, kolaylaştırılması, koçluk, mentorluk uygulamaları ve eğitimin değerlendirilmesi gibi önemli rolleri bulunmaktadır (Maxwell, Watson ve Quail, 2004: 176). Ayrıca hat yöneticiler güçlendirme yolu ile işgörenlerin karar vermelerine serbestlik tanıyarak, karar verme yetkilerine rehberlik ederek, daha geniş bir sorumluluk almalarını da desteklemektedirler (Klidas, Berg ve Wilderom, 2007: 76). Hat yöneticiler işgörenlerin eğitim ve gelişim düzeylerini geniş bir açıda değerlendirebilmektedirler (Lynch, 2004: 18). Bu sebeple, gözetim ve sorumlulukları altındaki işgörenlerin eğitim ve geliştirilmelerinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Martins, 2007: 623). Hat yöneticiler, işgörenlerin bireysel eksikliklerini ve örgütün ihtiyaçlarını insan kaynakları uzmanlarına göre daha iyi gözlemleyebildiklerinden dolayı, örgütsel performans ile bireysel performans arasındaki açığın kapanmasını sağlayabileceklerdir (Gibb, 2003: 282-283).

Konaklama işletmelerinin rekabetçi kaynağı olan işgörenlerin, işlerini en iyi şekilde yapmaları ve hizmet süreçlerinde daha çok insiyatif alabilmeleri, örgüte ve işlerine olan bağlılıklarının artırılması ile sağlanacaktır. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme uygulamalarının sürekliliği oldukça önemlidir. Günümüzde bir çok konaklama işletmesi, hat yöneticiler tarafından düzenlenen, işgücünü motive eden ve işgörelere rehberlik yapan liderlik tarzında bir eğitime odaklanmaktadır (Crick, 2008: 84-85). Konaklama endüstrisi gibi, emek yoğun endüstrilerde eğitimin çok daha kapsamlı olarak ele alınması gerekmektedir. Çünkü hizmet kalitesinin artırılması, işgörenlerin bilgi kapasitesinin zenginliği, beceri ve davranışlarındaki olumlu değişim ile gerçekleşebilmektedir (Güzel, 2005: 107). Konaklama işletmeciliğinin dinamik olması nedeniyle; sürekli gelişen, değişen çevreye ve müşteri beklentilerine uygun kaliteli bir hizmet sunumu işgörenlerin devamlı olarak

eğitilmesi ile mümkün olacaktır (Yaylı ve Temiraliveya, 2006: 116). Konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi üzerinde, işgörenlerin yetenekleri belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde, eğitim ve geliştirme işlevi, hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik anahtar unsur olarak nitelenmektedir (Xu, Jayaram ve Xu, 2006: 268). Bu açıdan, eğitim ve geliştirme, işgörenler arasındaki iletişimi kolaylaştıran ve bununla beraber, ortak bir dil ve vizyonunun paylaşımını sağlayan bir araçtır. Eğitim ve geliştirme işgörenler arasındaki uyumu destekleyerek, ortak değerlerin vurgulanmasına yardımcı olur (Gomez, Lorente ve Cabrera, 2004: 238-239). Başka bir ifade ile, konaklama işletmelerinde eğitim ve geliştirme programları vasıtasıyla, işgörenlerin örgütün nihai amacı olan kaliteli hizmet sunumunun ayrıntılarına odaklanmaları sağlanmaktadır. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin kritik unsuru olan işgücü davranışı, eğitim ve geliştirme programları aracılığıyla örgütsel bir yn ve amaç kazanmaktadır.

#### 2.2.2.4. Performans Yönetimi

Günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve başarisının devamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır. Bu nedenle performans değerlendirme örgütler için yaşamsal önem taşır (Bingöl, 2006: 320). **Performans değerlendirme**; bireyin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005: 391). Diğer bir ifade ile performans değerlendirme, işgörenlerin başarılarını ve belirli bir süre içindeki davranışlarını değerlendirerek ölçen ve diğer insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili önemli bir süreci ifade etmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2006: 561). Performans değerlendirme, örgütün beklentileri karşısında oluşan bireysel ıktıları periyodik olarak değerlendirme sürecidir. Bu süreç, önceden belirlenen standartlarla ilişkili olarak işgörenlerin performanslarının lmlenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Literatürde performans değerlendirme sürecinin yargısal bir değerlendirme yerine gzlemciliğe ve danışmanlığa dayanan katılımcı bir süreç olarak görülmesinin önemi vurgulanmaktadır (Ahmad ve Ali, 2004: 49). İşgörenlerin bireysel performanslarının

artması, örgütün tüm performansını arttıracaktır. Bununla beraber, işgörenlerin bireysel performansları örgütün yapısından, kültüründen, amaçlarından, ücret ve ödüllendirme sistemlerinden ve örgütün politikalarından etkilenecektir (Sahinidis ve Bouris, 2008: 67).

Performans değerlendirme temelde örgüt içerisindeki işgörenlerden yararlanmanın artırılmasını amaçlamaktadır. Birçok örgüt, performans değerlendirme sonuçları ile ilgilenilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sonuçlardan elde edilen bilgilerin ücret artışlarının, eğitim ihtiyaçlarının, terfi olanaklarının belirlenmesinde ve işten çıkarmalarda kullanılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, örgütler işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinin kariyer merdivenlerinin doğru tanımlanmasına da yardımcı olacağını vurgulamaktadır (Yeganeh ve Su: 2008: 215; Fields, Akhtar ve Blum, 2006: 173). Performans değerlendirme süreci, örgütün hedefleri hakkında ciddi performans gösterenleri tanımlayan, işgörenlerin görevlerini nasıl yerine getirdiğini değerlendiren ve onlara hatalarını düzeltmeleri doğrultusunda ya da kazandıkları yetkinlikler hakkında geri bildirim sağlayan bir uygulamadır (Dechawatanapaisal ve Siengthai, 2006: 45).

**Performans yönetimi** yaklaşımı, örgütlerde işgörenlerin performanslarını statik bir anlamda değerlendirme faaliyeti olarak değil; dinamik bir süreç olarak ele alarak; bireylerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistemdir (Uyargil, 1998: 206). Performans yönetimi sistemi, bireylerin performanslarının geliştirilmesi ile, örgütün performansının artırılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç planlanan amaçlar, standartlar ve ihtiyaç duyulan yetkinlikler çerçevesinde bireysel performansın yönetilerek, daha iyi sonuçlar elde edilmesini amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 522). Örgüte rekabet avantajı sağlayan temel varlık işgörenlerdir. İşgörenlerin örgütün amaçları ile uyumlu bir şekilde yetkinliklerinin geliştirmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, işgörenlerin yetkinlikleriyle ilişkili olarak örgütsel değişim ve gelişime odaklanır. Bununla birlikte performans yönetimi, örgütün önceliklerinin işgörelere

iletilmesinde ve işgörenlere geri bildirim sağlanarak, onların yeni beklentilere teşvik edilmesinde önemli bir araçtır (Cheng, Dainty ve Moore, 2007: 61-62).

Performans yönetimi hat yöneticiler tarafından sahiplenilmesi gereken birçok insan kaynakları yönetimi faaliyetinden birisidir. Ancak insan kaynakları uzmanlarının, hat yöneticiler ve asları ile birlikte değerlendirme sistemlerini geliştirmeleri ve koordine etmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme, birim yöneticilerinin dengeli ve tutarlı karar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir ve güven yaratarak, işgörenlerin morallarını yükseltir (Bingöl, 2006: 323-328). Performans yönetimi, günümüzde hat yöneticilerin giderek artan anahtar bir örgütsel faaliyeti olarak görülmektedir. Tüm yöneticiler örgütün stratejik amaçlarının başarılması doğrultusunda performans ölçümlerini, kaynakların dağılımında ve iş planlarının hazırlanmasında kullanmaktadırlar (Q'Regan, Sims ve Gallear, 2008: 9). Hat yöneticiler, işgörenlerin performanslarını sürekli izleyebildiklerinden dolayı, işgörenlerin işlerini başarmak için neye ihtiyacı olduğunu keşfedebilmektedirler (Whittaker ve Marchington, 2003: 245).

Hat yöneticiler ile işgörenler arasındaki anahtar ilişki, işgörenlerin gelişimine rehberlik edecektir. Ancak hat yöneticilerin, işgörenlerin performanslarını değerlendirirken ve işgörenlere nerede bulduklarını açıklarken kısmen üçüncü bir kişi gibi tarafsız olmaları gerekmektedir (Gibb, 2003: 285). Çünkü performans yönetimi sürecinin etkin ve doğru bir biçimde yürütülmesi temelde hat yöneticilerinin becerilerine dayalıdır. İnsan kaynakları bölümü performans yönetimi sürecinde, politikaların oluşturulması ve değerleyici konumunda bulunan hat yöneticilere danışmanlık yapma rolünü yerine getirmektedir. Performans yönetimi süreçleri ve seçenekleri ile ilgili kararlar, hat yöneticilere aittir. İnsan kaynakları bölümü, hat yöneticilerin performans yönetimine ilişkin becerilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerden sorumludur. (Dessler, 2000: 322) Dolayısıyla hat yöneticiler örgütlerde buldukları birimin koçları olarak, belirlenen standartlar doğrultusunda performansın değerlendirilmesi, performans sonuçlarının işgörenlere bildirilmesi ve onların yönlendirilerek performans geliştirme planlarının hazırlanmasından sorumludurlar (Carter ve McMahon, 2005: 49-81). Hat yöneticiler,

işgörenlerin performanslarını kalite, zamanlılık ve üretim sonuçları gibi belirlenen standartlar doğrultusunda izlemeli ve bu standartlarla işgörenlerin performans düzeylerini karşılaştırarak, gerekli durumlarda düzeltici önlemleri almalıdırlar. Hat yöneticiler tarafından yürütülecek olan etkin bir performans yönetimi sistemi aşağıdakileri unsurları içermelidir (Sims ve diğerleri, 2000: 168-174-175):

- **İşe Uygun Boyutlar:** Hat yöneticiler işe ilişkin boyutları açık ve net bir şekilde; işgörenlerin davranışlarıyla ilgili olarak tanımlamalıdır.

- **Açıkça Tanımlanmış Bir Değerlendirme Sistemi:** Hat yöneticilerin işgörenlerin performansını değerlendirecekleri değerlendirme skalası açıkça tanımlanmış olmalıdır.

- **Örgüt İle Bütünleşme:** Hat yöneticiler, işgörenlerin örgütün geneline yaptıkları katkıları değerlendirmelidirler.

- **Gelişime Odaklanma:** Etkin bir performans yönetimi sistemi, işgörenlere sağlanacak olan gelişim planlarını da içermelidir. İşgörenlerin gelişimleri için hangi eğitimlerin gerektiği veya hangi kaynakların kullanılacağı hat yöneticiler tarafından belirlenmelidir.

- **Dökümantasyon:** Hat yöneticiler, değerlendirme sürecinde değerlendirme formları kullanmalıdır. Değerlendirme süreci tamamlandığında işgörenlere belirli bilgiler sağlanmalıdır.

- **Açık Beklentiler:** İşgörenlerden beklenen performans düzeyi, hat yöneticiler tarafından açıkça tanımlanmalı ve işgörenlere iletilmelidir.

- **Sürekli Geribildirim:** Hat yöneticiler sorumluluğu altındaki işgörenlere başarıları veya başarılarını arttırmaları için yapmaları gerekenler konusunda geribildirim sağlamalıdır.



Performans yönetimi çıktıları, işgörenlerin elde tutulmasını, devamsızlığın azaltılmasını, mal veya hizmet kalitesinin artırılmasını sağlar. Bu nedenle, örgütün devamlılığının sürdürülebilmesi temelde işgörenlerin performans düzeyine bağlı olacaktır (Baptiste, 2008: 287). Konaklama işletmelerinde yürütülen hizmetlerin büyük bölümü insan gücü tarafından yerine getirilmektedir. Müşteriler otele geldiklerinde; önbüro personeli tarafından karşılanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetleri çalışanlarınca temizlenmekte, kısacası müşteriler işletmeden ayrılana kadar tüm hizmetler işgörenler tarafından yerine getirilmektedir.

Dolayısıyla konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin büyük ölçüde işgören performansına bağlı olduğu söylenebilir (Met ve Erdem, 2006: 66). Bu nedenle, konaklama işletmelerinin müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, kârlılık gibi temel iş amaçlarına ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekmektedir. Etkin bir performans yönetimi ile birlikte, performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin, örgütün başarısının artırılması doğrultusunda birim yöneticisi tarafından doğru değerlendirilmesi, amaçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32-33). Bununla birlikte, konaklama işletmelerinde yöneticilerin işgörenleri öznel ölçütlere dayanarak değerlendirmeleri ve sonuçları işgörenlerle paylaşmaları gerekmektedir. Böylelikle işgörenlerin örgüte olan güven duyguları gelişirken, birbirleri arasındaki iletişim de güçlenecektir (Çolakoğlu, 2005: 132-146). Diğer taraftan konaklama işletmelerinde performans yönetimi, işgörenlerin yetersiz kaldığı alanlarda eğitilmelerine ve geliştirilmelerine olanak sağlayarak, işgücü devrinin azalmasına etki edecektir. Dolayısıyla bu durum örgütsel performansa da olumlu yönde yansiyacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 31).

Konaklama işletmelerinde performans yönetimi süreci öncesinde işgörenlerin sisteminin amaçları, kriterleri, değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme sonrasında alınacak kararlar ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2006: 196). Dolayısıyla performans yönetimi sürecine hat yöneticilerin tam katılımı,

sürecin işlevselliği açısından büyük önem taşımaktadır. Arzu edilen bireysel performansın(bilgi, beceri, hizmet davranışları) hizmet süreçlerine yönelik planlanması, değerlendirilmesi ve sonrasında geliştirilmesi, elbetteki hizmet süreçlerinin detaylarını çok iyi bilen hat yöneticilerce gerçekleştirilmelidir. Bütün faaliyetlerin birbirine etkileşimler zinciri ile bağlı olarak yürütüldüğü konaklama işletmelerinde, hat yöneticilerin performans yönetimi süreçlerindeki başarısı örgütsel performansın geliştirilmesinde belirleyici bir etken olarak görülmektedir.

#### **2.2.2.5. Ücret ve Ödül Yönetimi**

**Ücret**, ekonomistlere göre bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedel, örgüt açısından bakıldığında bir maliyet unsuru, işgörenler açısından ise kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçülerde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı aldığı para olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 208-209). **Ödül** ise, işgörelere ödenen maddi ve maddi olmayan bedelleri içermektedir. Ödül örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki işgörelerin cezbedilmesini, elde tutulmasını ve işgöreleri yüksek performans göstermeleri doğrultusunda motive etmeyi amaçlamaktadır (Bogardus, 2004: 91-92; Uysal, 2005: 68). Örgüt içerisinde finansal (maddi) ve sosyal (maddi olmayan) ödüllerin devamlılığı, işgörelere örgüt arasındaki ilişkilerin yön kazanmasını ve işgörelere çabalarına pozitif değer katmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Ayrıca örgüt tarafından istenilen davranışların ve çıktılarının ödüllendirilmesi, belirsizliğin de azalmasını sağlayacaktır (Gardner, Moynihan ve Wright, 2007: 11).

Ücret ve ödül yönetimi, örgütlerin ücret sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek için kullandıkları felsefe, strateji, politika, plan ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile ücret ve ödül yönetimi, ücretlendirmeye ilişkin amaç, politika, sistem ve uygulamaları içeren bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Acar ve Alay, 2006: 420). Ücret ve ödül yönetimi örgütsel amaçlara erişilmesinde önem taşıyan faktör olarak, örgütün amaçlarının, önceliklerinin ve değerlerinin açık

ve güçlü bir iletişim aracıdır (Willems, Janvier ve Henderickx, 2006: 609). Ücret ve ödül yönetimi, örgüt açısından istenen işgörenlerin cezbedilmesi, elde tutulması ve işgörenlerin yüksek performansla çalıştırılarak, örgütün etkinliğinin ve moralinin artırılmasını amaçlamaktadır. İşgörenler açısından ise kendisini ve ailesini geçindirmesine yetecek düzeyde, ve adil olması amaçlanmaktadır (Eren, Erdil ve Zehir, 2000: 101-103).

Ücret ve ödül sistemleri örgütün stratejilerinin desteklediği davranışların sağlanmasında ve pekiştirilmesinde anahtar faktör olarak, işgörenlerin performansına olumlu veya olumsuz etki yapabilmektedir (Wan, 2007: 301). Ayrıca ücret ve ödül sistemleri örgütün özelliklerinden, çevresinden ve değerlerinden etkilenecektir. Bu sistemler işgörenlerin davranışlarının şekillendirilmesinde de güçlü bir etkiye sahip olacaktır (MacNeil, 2003: 302).

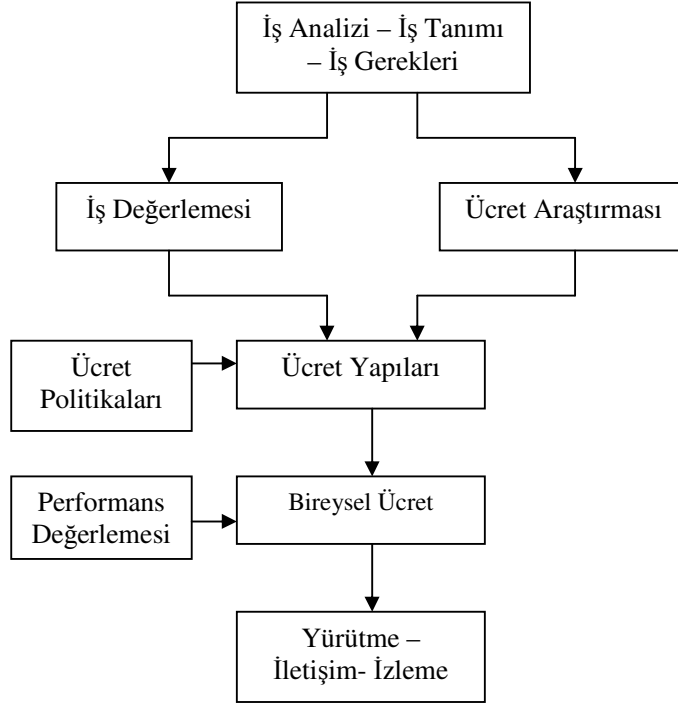
Ücret ve ödül yönetimi temel olarak ücret strateji ve politikaları, ücret yapısı ve ücret sistemleri şeklinde üç konu çerçevesinde ele alınmaktadır (Acar ve Kavasoglu, 2005: 254):

- **Ücret politikaları:** Ücret planlarının tasarlanmasında örgütün genel amaç ve stratejilerinin dikkate alınması, ücret düzeylerinin belirlenmesinde piyasa ücret araştırmalarının yapılması gibi çalışmalar politikalar çerçevesinde ele alınmaktadır.

- **Ücret yapısı:** Ücret yapısı çerçevesinde örgüt içerisindeki ücret farklılıklarının neye göre ve ne kadar, nasıl olacağını belirleyen adil bir yapının oluşturulmasına odaklanılmaktadır.

- **Ücret sistemleri:** Politika ve yapıya uygun olarak ücretlerin hesaplanması ve ödenmesine ilişkin düzenlemeler incelenmektedir.

**Şekil 4. Ücret Yönetimi Süreci**



**Kaynak:** BİNGÖL, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006, s.376

Hat yöneticilerin tüm ücret ve ödül politikalarının yürütülmesinde, bu politikaların ve kararların işgörenlere açıklanmasında yer almaları gerekmektedir. Hat yöneticiler, ücret ve ödül yönetimi sistemlerinin birimlerinde çalışan işgörenlerle ilgili olmasından dolayı, bu sistemlerle ilgili programların sorumluluğunu almalı ve sahiplenmelidirler. Hat yöneticilerin ücret ve ödül yönetimi sistemlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi sürecinde insan kaynakları bölümü ile ortak çalışmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümü, örgüt içinde ücret ve ödül politikalarını tanımlamakla birlikte, hat yöneticilere rehberlik ve yardım ederek hayati önem taşıyan bir rol oynamaktadırlar (Armstrong ve Brown, 2006: 195-204). İnsan kaynakları bölümünün rakiplerin ücret politikalarını analiz ederek izlemesi, işgücü piyasası hakkında daha geniş bir bilgiye sahip olmasını sağlamaktadır. Bunun dışında, insan kaynakları bölümün özellikle ücret artışları konusunda hat yöneticilerin fikirlerini dikkate alması gerekmektedir (Papalexandris ve

Panayotopoulou, 2005: 285). Hat yöneticiler örgütsel amaçların başarılması için, işgörenlerini motive edecek süreçleri ve yöntemleri kavrayarak, uygulayabildikleri takdirde etkili bir lider olabileceklerdir. Örneğin ücret planlarının, yan ödemelerin, fiziksel çalışma şartlarının ve iş planlarının hat yöneticiler tarafından işgörenleri motive edecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca hat yöneticilerin, işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceğini tanımlamaları gerekmektedir (Sims ve diğerleri, 2000: 109-121). Hat yöneticiler özellikle performansa dayanan ücret ve ödül sistemlerinin tasarlanmasında sorumluluğun büyük bir kısmını üstlenmektedirler (Bozionelos ve Wang, 2007: 296). Bununla beraber, hat yöneticiler performansa dayalı ücret artışları ile üstün performansın ödüllendirilmesi gibi konularda karar verici ve uygulayıcı bir rol oynamaktadır. Ücret ve ödül yönetimi politikalarının adaletli bir biçimde yürütülebilmesi, büyük oranda hat yöneticilere bağlı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin şekillenmesinde işgörenlerin yetenekleri önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin davranışları ücret ve ödül sistemlerinden fazlasıyla etkilenmektedir. Ücret ve ödül yönetimi işlevi, örgütün stratejik amacının işgörenlerce desteklenmesinde önem bir rol oynamaktadır (Xu, Jayaram ve Xu, 2006: 368-373). Konaklama işletmeleri, mükemmel bir hizmet kalitesi düzeyi sağlamak için öncelikle yetenekli bir işgücüne sahip olmak ve bu işgücünü elde tutabilmek zorundadır. Konaklama işletmelerinin işgörenleri elde tutabilmelerini sağlayacak ücret ve ödüllendirme stratejileri, örgütün stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Üstün başarıyı ödüllendirecek değişken ücret uygulaması, temel/kök ücrete ilaveten bireyin veya takımın performansının ödüllendirilmesi, özendirme payları, becerilere göre ücretlendirme, hisse sahipliği verilmesi gibi stratejiler uygulanabilir. Bütün bu stratejiler işgörenlerin kapasitelerinin artmasını ve örgütün müşterilerin beklentilerini aşarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır (Kundu ve Vora, 2004: 48).

Dolayısıyla konaklama işletmelerinde verimliliği arttırmak ve işgücünden daha fazla yararlanabilmek için performansa ve yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin kullanılması örgütün adil olması gereken ücret politikasına da olumlu katkı

yapacaktır. Bununla beraber konaklama işletmelerinin örgütlenme biçimleri, bölümlerin farklılıkları, çok sayıda nitelikli ve niteliksiz işgören gereksinimi, insanın insana hizmet sunumu, ürünün ürettiği anda tüketilmesi ve takım çalışmasının gerekliliği ücret politikalarını yönlendirmektedir (Yenipınar, 2005: 152-173). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları ve üst yönetim tarafından belirlenen ücret politikaları doğrultusunda uygulanacak ücret sistemlerinde, iş analizleri ve iş tanımlarının oluşturulmasında ayrıca ücret artışlarının performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılmasında hat yöneticilerin rolü önem taşıyacaktır.

#### 2.2.2.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer ve kariyer yönetimi, günümüz çalışma hayatında yaşanan hızlı değişimlerin çalışanların kariyer hareketliliğini arttırması sebebiyle insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda giderek önem kazanan konulardan biri haline gelmiştir. **Kariyer**, bireyin yaşamı boyunca işgal ettiği bireysel olarak algılanmış pozisyonlar zinciri olarak ifade edilebilir (Şakiroğlu ve Asyalı, 2006: 305). Diğer bir ifade ile kariyer, kişinin tüm yaşamı boyunca elde ettiği birbirini izleyen deneyimler olarak tanımlanmaktadır. Kariyer işgörenler açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Bazıları, kariyeri temel ekonomik ihtiyaçları giderecek, kimileri ise sosyal statü ve değer sağlayacak bir araç olarak görmektedir (Rees, Jarvalt ve Metcalfe, 2005: 573). **Kariyer yönetimi**, işgörelere kariyer ilerlemeleri ve gelişimleriyle ilgili fırsatlar sağlayarak örgütün ihtiyacı olan yeteneklerin temin edilmesi sürecidir. Bu süreç, başarılı yönetim planlarını, kariyer planlarını, öğrenme ve gelişme fırsatlarını içermektedir (Armstrong, 2006: 339).

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır. Örgütlerde kariyer yönetimi ve planlanmasında, iş açıklarının duyurulması, biçimsel eğitimler, fonksiyonlar arası yatay hareketler, emeklilik programları, kitap ve broşürler, çifte kariyer yolu, kariyer

rehberliği, kariyer danışmanlığı, örgütsel yedekleme ve 360 derece performans değerlendirme sistemleri kullanılabilir (Bingöl, 2006: 285-286- 303-308).

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olarak iki açıdan ele alınmaktadır. **Bireysel kariyer planlaması**, işgörenlerin kendi kariyerlerini yönetmelerinde inisiyatif almalarını ifade etmektedir. Bireysel kariyer planlaması, işgörenlerin kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içerisinde mümkün olan veya ileride olabilecek kariyer fırsatları hakkında bilgi toplamaları, performansları ve yetkinlikleri ile ilgili geribildirimleri araştırmaları, kariyer gelişiminde kendilerine yararlı olacak kişilerle ilişkilerini sürdürmeleri gibi kişisel çabalar göstermesidir (Vos, Dewettinck ve Buyens, 2008: 161). **Örgütsel kariyer planlaması** ise, örgütün gereksinimlerinin karşılanması amacıyla işgörelere kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak fırsatların sunulması, örgüt içerisindeki kariyer fırsatlarının bireye tanıtılması ve yeteneklerinin kariyer fırsatlarına uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini iğereren süreçtir. Örgütsel kariyer planlama, bireysel gereksinimler ile örgütsel gereksinimlerin uyumlaştırılması amacını taşır (Anafarta, 2001: 4).

**Kariyer geliştirme**, işgörenlerin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma sürecine örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Akin, 2005: 5). Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile “öğrenmeyi öğrenme”, sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur (Koçel, 2005: 48). Kariyer geliştirme, işgörenleri gelecekteki işlere hazırlayarak, örgütün devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Kariyer geliştirme, örgütün mevcut işgücünün beceri düzeyinin arttırılması yoluyla işgörenlerle istihdam ilişkisinin uzun dönemli yürütülmesini kolaylaştırmaktadır (Pynes, 2004: 396). Etkin bir kariyer yönetimi, nitelikli işgörenlerin elde tutulmasına yönelik kariyer geliştirme fırsatları sağlayabilecek bir örgüt yönetimiyle mümkündür (Taylor ve McGraw, 2004: 744-746).

Hat yöneticiler, kariyer yönetimi ile ilgili olarak mentor (akıl hocası), veya kariyer rehberi/danışmanı rolünü üstlenebilirler (Dick ve Hyde, 2006: 347). Kariyer

danışmanları, işgörenlerin kariyer seçimlerindeki belirsizlikler, uygun olmayan kariyer tercihleri, ilgi ve tutumlar arasındaki anlaşmazlık gibi süreçlerde onlara fikir vererek gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olurlar (Anafarta, 2002: 118-119). Mentoring (akıl hocalığı) ise, örgüt içerisinde genellikle ileri düzeyde kariyere sahip bireyler ile deneyimsiz bireyler arasındaki karşılıklı ilişki sürecinden oluşur. Bu ilişki süreci, deneyimsiz bireyin kariyer gelişiminin sağlanması amacıyla taşımaktadır (Jotkowitz ve Clarfield, 2006: 399; Eby, Lockwood ve Butts, 2006: 268). Akıl hocalığı sürecinde akıl hocası rolünü üstlenen deneyimli yöneticiler, astlarının bireysel gelişimleri ve kariyer planlarına yönelik; sağladıkları destek, yönlendirme ve örgütsel bilgiler vasıtasıyla onlara rol modeli sunarlar (Fagenson-Eland, Baugh ve Lankau, 2005: 461).

Örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları yönetiminin niteliği, hat yöneticilerin kariyer yönetiminde üstlenecekleri rolü etkileyecektir (Dick ve Hyde, 2006: 348-358). Etkin bir kariyer yönetimi, üst yönetimin tam desteği ile birlikte, kariyer geliştirme sistemlerinin tasarlanması ve yürütülmesinde insan kaynakları bölümü ile hat yöneticilerin ortak çalışmasını gerektirmektedir. Hat yöneticiler işgörenleri kendi kariyerlerinde sorumluluk almaları için destekleyerek, onlara örgüt içerisinde ilgilenecekleri kariyer fırsatları ve işler hakkında bilgi verirler (Sims, 2002: 362-363). Ayrıca hat yöneticiler, işgörenlerin performans hedeflerini yerine getirmeleri sırasında işlerini nasıl yapacakları hakkında onlara yol göstererek, eğitim desteği de sağlamaktadırlar (Sims ve diğerleri, 2000: 135). Hat yöneticiler işgörenlerin kariyer hareketlerine yönelik karar verirken, onların eğitim durumlarını, kişisel özelliklerini, performanslarını ve kariyer beklentilerini dikkate almak durumundadır (Carmeli, Shalom ve Weisberg, 2007: 200). Hat yöneticilerin kariyer geliştirme sürecinde yer almaları, işgörenlerin kariyer gelişimleri ile ilgili verilen kararların gerçek koşullara uygun olmasını ve karar sürecinin hızlanmasını sağlayacaktır (Renwick ve Neil, 2002: 410). Örgütlerde hat yöneticiler astlarının gelecekteki hedeflerini destekleyecek ve onları uygun şekilde yönlendirebilecek bir beceriye sahip olmalıdırlar. Kariyer geliştirmede hat yöneticilerin rolünü kısaca üç kategoride özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2000: 154-155):



• **Kariyer gelişimini özendirme:** Hat yöneticiler, kariyer gelişiminin önemini ve anlamını anlatarak, işgörenlerin gelişimin farkında olmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte gelişim için uygun ortam, fırsat yaratarak, kaynakların kullanımında işgörelere yardımcı olmaları gerekmektedir.

• **Kariyer gelişimi sorunlarında işgörelere zaman ayırma:** Hat yöneticiler, bireysel performans hakkında geribildirim sağlama ve örgütteki gelecek fırsatlar hakkında işgörelere bilgi vererek, gerçek beklentiler oluşturmalarını sağlamalıdır. Ayrıca kariyer gelişimi açısından onları yönlendirerek, kendi kariyer amaç ve planları doğrultusunda destek vermelidirler.

• **Kendi elemanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunma:** Hat yöneticiler, işgörenlerin kariyer ilgilerini öncelikli olarak ele alarak, onlara daha fazla fırsat yaratmak için işleri yeniden dizayn etmelerinin yanında, ödüllendirme yolu ile kişisel gelişimlerinin kuvvetlendirilmesini sağlamalıdır.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin niteliğini arttırmak, örgütün verimliliğini sağlayacak diğer unsurları gerçekleştirmek, işgücü devrini ve maliyetleri azaltmak, aidiyet duygusunu geliştirmek ve modern yönetim yaklaşımlarını uygulayabilmek için kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Güzel, 2005: 123). Çünkü konaklama işletmelerinde eğitimli genç ve dinamik işgücüne düşük ücretler verilmesi, gelişimleri için fırsatlar sağlanmaması ve üst yönetim ile diğer yöneticiler tarafından gelecekteki pozisyonları için herhangi bir kariyer yolu çizilmemesi, işgücünde moral ve motivasyon kaybına neden olmaktadır (Zhang ve Wu, 2004: 425-428). Bu nedenlerden dolayı, konaklama endüstrisinde yüksek işgücü devri ile beraber, eğitim ve deneyim eksikliği olan işgörenlerin varlığı bilinen bir gerçektir. Konaklama endüstrisinde, mevcut veya ihtiyaç duyulacak profesyonel ve becerikli işgücünü elde etmek ve korumak için kariyer ilerlemesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Q'Leary ve Deegan, konaklama işletmelerinde işgörenlerin kariyer stresinin, onlara belirgin ve daha bağımsız roller verilmesi ile

birlikte, yöneticilerin onlarla empati kurmaları ve sürekli iletişim sağlamaları ile azaltılabileceğini belirtmektedir (Q'Leary ve Deegan, 2005: 422).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin kariyerlerinin geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. İşgörenler terfi ve kariyer geliştirme fırsatlarının tanımlanmamış olmasından dolayı, bir sonraki iş adımının ne olacağını bilmemekte ve örgüte güvenmemektedirler. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işgörenlerin beklentilerine açıklık getirecek şekilde, örgütteki pozisyon ve görevler ile ilgili uzun vadeli planlarının yapılması gerekmektedir (Hai-yan ve Baum, 2006: 516). Kariyer yönetiminde, örgütün üst yönetimi ile birlikte insan kaynakları bölümüne ve diğer yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Örgüt içerisinde kariyer konusunda uygun bir ortamın yaratılmasına gayret edilmelidir. Bu süreçte, işgörenler ile açık ve dürüst bir ilişki ve karşılıklı bilgi alışverişi içinde olunmalı; böylece, işgörenlerin kurumu, “kariyer olanaklarının olduğu” saygın bir örgüt olarak algılamaları sağlanmalıdır (Bolat, 2006: 198). Kariyer yönetimi işlevi, işgörenlerin örgütle olan ilişkisinin devamına etki eden önemli bir unsurdur. Bireysel hedefleri ile uyumsuz bir örgütsel ortam algılayan işgörenlerin, örgütsel bağlılıkları olumsuz olarak etkilecektir.

#### **2.2.2.7. Çalışma İlişkileri**

Çalışma ilişkileri, örgüt içerisinde işgörenler ile örgüt, yöneticiler ile asları ve işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine odaklanan temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından birisidir. Çalışma ilişkileri fonksiyonun tüm nitelikleri diğer alanlarda yürütülen insan kaynakları yönetimi işlevlerine yansiyacaktır (Bogardus, 2004: 129). Çalışma ilişkileri, genellikle işverenlerin işgören topluluğu ile toplu pazarlık ve sözleşme müzakerelerinin yönetilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte işgörenleri koruyacak ve etken bir birlik sağlayacak uygulamaların tasarlanmasını nitelendirmekte ve son yıllarda insan kaynakları yönetimi ile işgören ilişkilerini de içermektedir (Kaufman, 2002: 964). Bir örgütte işgören ve yönetim arasındaki ilişkileri bireysel veya toplu olarak ele

alan, düzenleyen ve yürütülmesini sağlayan organ insan kaynakları bölümüdür. İnsan kaynakları bölümü bireysel düzeyde; işgörenler ile hizmet sözleşmelerinin yapılması, hizmet sözleşmesinde yer alacak karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücretler, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri gibi hususların düzenlenmesi sorumluluğunu taşımaktadır. Toplu düzeyde ise; örgüt içerisindeki sendikal ilişkilerin düzenlenmesi ve toplu pazarlık sürecinin yürütülmesini gerçekleştirmektedir (Adal, 1998: 445-446). İnsan kaynakları bölümü, işgörenlerin işlerinde açık, ilişkilerinde güvenilir ve dürüst olmasına; bununla beraber, örgüt içerisinde diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının gizlilik, tarafsızlık, ve güven içerisinde gerçekleşmesine zemin hazırlayacaktır. Dolayısıyla çalışma ilişkileri kapsamında, örgütte güven ortamının oluşturulmasında insan kaynakları bölümü önemli rollere sahiptir (Bolat, 2006: 201).

Lepak ve Snell, çalışma ilişkilerinin işgörenlerin layık olduğu insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olduğunu vurgulayarak, çalışma ilişkileri uygulamalarının insan kaynaklarının eşsiz ve değerli olduğunu kabul etmesi gerektiğini belirtmiştir (Nishii ve Wright, 2007: 21). Çalışma ilişkileri, yöneticiler ve diğer işgörenleri içeren istihdam ilişkisinin yönetilmesi ile ilgilidir. Çalışma ilişkileri uygulamaları istihdam sistemiyle sistematik ve rasyonel olarak tutarlı olmalıdır (Budhwar, 2003: 133-139).

İdeal bir çalışma ilişkileri işlevi, işgören ilişkileri ile ilgili politika ve prosedürlerinin adil bir şekilde geliştirilmesi ve sürekli olarak uygulanması ile sağlanacaktır. İyi bir çalışma ilişkileri ortamı yaratmanın ve sürdürmenin ana sorumluluğu insan kaynakları uzmanlarının tavsiyeleriyle üst yönetimde olacaktır. Fakat çalışma ilişkileri hat yöneticilerin davranışlarından güçlü bir şekilde etkilenecektir. Çünkü hat yöneticiler işgörenlerle birebir iletişimde olan ve onların faaliyetlerini gözlemleyen, denetleyen kişilerdir. Çalışma ilişkileri hat yöneticilerin işgörenleri biçimsel olmayan kaidelerle yönetmesine dayanmaktadır (Armstrong, 2006: 752-788). Hat yöneticilerin temel rolü örgütün faaliyetlerine hizmet etmek ile birlikte işgörenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını desteklemektir. Hat yöneticiler bu süreçte çalışma ilişkilerinde ortaya çıkacak gerilimlerin düşürülmesinde kısmi

olarak aracı rolü oynayacaklardır (Harris, 2007: 36). Diğer taraftan, hat yöneticilerin işgörenlerle ilgili konulardaki kararları üzerinde kişisel tercih veya önyargılarının geniş bir etkiye sahip olması, çalışma ilişkilerini olumsuz olarak etkileyerek, tutarsızlık yaratacaktır (Bond ve Cracken, 2005: 257).

Örgütün müşterilerle ilişkilerini geliştirmeden önce, işgörenler ile güçlü bir ilişki kurması gerekmektedir. İşgörenlerle geliştirilecek olan pozitif ve güçlü ilişkiler örgüte rekabet avantajı kazandıracaktır (Herington, Scot ve Johnson, 2005: 257). Konaklama işletmelerinde çalışma ilişkileri ortamı; işgücü devri ve işe devamsızlık oranlarının yüksekliği, düşük ücretler, otokratik ve danışmanlık içermeyen yönetim şekli, normal çalışma saatlerinin dışında kalan zamanlarda çalışılması ve ödüllendirme sistemlerinin yetersizliği gibi unsurlar sebebiyle güçsüz olarak nitelendirilmektedir (Alleyne, Doherty ve Greenidge, 2006: 97). Bu nedenlerden dolayı konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgüte bağlı olmaması ve iş tatminsizliği yaygın olarak görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde iş tatminsizliği ve işgören bağlılığının sağlanamaması hizmet kalitesine ve bununla birlikte müşteri tatminine olumsuz etki yapan önemli problemler olarak tanımlanmaktadır. Bu problemler yönetiminin sağlayacağı pozitif çalışma ortamı ile çözülebilecektir. Yönetim ve işgörenler arasındaki oluşturulacak olumlu ilişki, konaklama işletmelerinin başarısında anahtar unsur olacaktır (Gill, 2008: 98-99). Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinin departmanlar itibariyle karmaşık ve birbirine sıkı sıkıya bağımlı bir hizmet yapısına sahip olması nedeniyle, sunulan hizmetlerin en iyi şekilde düzenlenebilmesi yöneticiler ile işgörenler arasında sağlanan olumlu ilişki ile mümkün olacaktır. Ayrıca konaklama işletmelerinde yöneticilerin işgücü devir hızını kontrol altında tutması ve iş bırakmaya neden olan olumsuz şartların da ortadan kaldırılması için çalışmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde iş ve çalışma koşullarının işgörenlerin rahat ve sorunsuz çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesiyle birlikte baskıcı olmayan bir yönetim anlayışı iş tatminine, dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacaktır (Aydın, 2005: 289-291).

### 2.2.2.8. İletişim

Örgütsel anlamda düşünüldüğünde iletişim, örgütteki tüm süreçlerin temel bir boyutu olması nedeniyle, bütün örgütsel uygulamalara yansıyan bir özellik göstermektedir (Erdem, 2005: 205). Yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İletişim, bir örgütün çeşitli kısımları ve işgörenleri arasında bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını, bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri, yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir (Koçel, 2005: 529-530). Örgütsel iletişim, örgütte bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır (Durğun, 2006: 120).

Örgütlerde iletişim sözlü, yazılı veya sözsüz olarak gerçekleşmektedir. Bununla beraber, örgütlerde iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Biçimsel iletişim, yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay iletişim olarak üç gruba ayrılmaktadır. Yukarıdan aşağı iletişim en üst yöneticiden başlayıp emir komuta zincirini izleyerek yukarıdan aşağı uzanmakta, aşağıdan yukarı iletişim ise astlardan üstlere doğru uzanan bir iletişim şeklidir. Yatay iletişim ise aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında gerçekleştirilmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005: 226-227). Örgütlerde ahenkli bir iletişim, insan kaynakları yönetimi uygulamaların stratejilerle uyumlu bir şekilde başarılı olarak yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları iletişim araçlarının bir parçası olmakla birlikte, bu uygulamaların diğer örgütsel iletişim biçimleri ile uyumlu olması, örgütün başarısını büyük ölçüde etkileyecektir (Nishii ve Wright, 2007: 27). İletişim bilgilerin paylaşımı, işgörenlerin motive edilmesi, desteklenmesi, performansları hakkında geri bildirim sağlanması ve fikir ayrılıklarının azaltılması için gerekli bir unsurdur (Shanley, 2007: 718).

Hat yöneticiler örgütün tüm kademelerinde ağırlıklı olarak işgörenlerle çift yönlü bir iletişim sürecinde yer alırlar. Bu iletişim süreci işgörenlerin görevlerini,

rollerini, gerçekleştirmeleri gereken hedeflerini, performansları gibi günlük uygulamaları içerebilecektir (Welch ve Jackson, 2007: 185). Hat yöneticilerin, iyi bir iletişimci olarak iletişim sürecinin etkililiğini göz önünde bulundurmaları ve iletecekleri her mesaj için en uygun iletişim şeklini belirlemeleri gerekmektedir. Hat yöneticiler işgörenlere ilettikleri mesajın onların anlayacağı dilde açık, tam, uygun iletişim şekli ile düzgün iletilmesi gerektiğini ve geribildirimini önemsemelidirler. İşgörenlerin iletmek istediği mesajlarda ise, onları dikkatle dinlemeli ve empati kurmalıdırlar (Sims, Veres ve diğerleri, 2000: 73-76). İşgörenler arasında gönüllü olarak bilgi paylaşımının sağlanması ve onların motive edilmesinde, hat yöneticilerin iletişim becerileri ve iletişim ile ilgili tutumlarının güçlü bir etkisi olacaktır. Hat yöneticiler örgütlerde iletişimin kolaylaşmasında önemli bir rol oynamaktadırlar (MacNeil, 2003: 302). Bununla birlikte, örgütsel değişim süreçlerindeki politikaların başarıyla yürütülmesinde, hat yöneticiler üst yönetim ile işgörenler arasında yaşamsal bir iletişim bağı oluşturmaktadır (Bhatnagar ve Sharma, 2005: 1718).

Konaklama işletmelerinde işgörenler arasında iletişim en önemli konulardan birisidir. İşgörenlerin etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, işgörenler arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yönetimin onlara aktarmak istediği konuların rahatlıkla ulaşması, etkin iletişim tekniklerinin kullanılması ile başarılabilecektir. Kullanılabilecek iletişim teknikleri her ne kadar örgüt tarafından geliştirilmeye çalışılsa da işgörenlerin doğal iletişim yeteneklerinin de olması gerekmektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 131). Konaklama işletmelerinde etkin iletişim tekniklerinin kullanılarak, iletişimi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması ilişkilerin devamı, verimliliğin artması, hizmet kalitesinin ve iş tatmininin sağlanması açısından oldukça önemli olacaktır. Konaklama işletmelerinde işin en belirgin özelliklerinden biri, işgörenlerin sürekli müşterilerle yüz yüze iletişim halinde olmasıdır. Bu nedenle çevresiyle iletişim kuramayan ve çözüm üretemeyen bir işgörenin konaklama işletmelerinde başarılı olması düşünülemez (Özdemir ve Akpınar, 2002: 89). Konaklama işletmelerinde faaliyetler, iç-içe geçmiş birçok eşgüdümlü süreç dahilinde yürütülmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesi stratejisinin başarısı açısından, tüm hizmet bölümlerinin birbirleriyle yardımlaşması ve sorumluluk paylaşımı süreçlerinde yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim ile birlikte yatay

iletişim de önem kazanmaktadır (Kanten, 2006: 102). Konaklama işletmeleri hizmet akışının yoğun bir şekilde gerçekleştiği işletmeler olmaları sebebiyle, işgörenlerin ekip ruhuyla ve aralarında kuvvetli bir iletişim oluşturarak çalışmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle tüm yöneticiler iletişim problemlerini kaldırmada ya da en aza indirgemede katılımı esas kılmak zorundadır (Örücü ve Esenkal, 2005: 149).

### **2.2.2.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği**

İşgören sağlığı ve işgüvenliği, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önem arz etmektedir. İnsani ve ekonomik boyutu olan bu uygulamaların örgütlerde mükemmel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşgören sağlığı ve iş güvenliği; işgörenlerin fiziksel, bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması olarak açıklanmaktadır. İşgören sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, işgören verimliliği ile iş yaşamının kalitesi konusunda bir örgütün stratejik ilgisini yansıtmalıdır (Bingöl, 528-530). **İşgören sağlığı**, işgörenlerin bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik durumlarını en üst düzeye çıkararak, işgörenlerin çalışma koşulları nedeniyle sağlıklarının bozulmasını önlemeyi amaçlamaktadır. **İş güvenliğinin** amacı ise, işgörenleri korumak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını en aza indirmektir (Ünsar, 2003: 101). İşgörenlerin çalışma yaşamında karşılaştığı koşullar, onların sağlığını, güvenliğini ve dolayısıyla da performansını etkileyebilecektir. Bu nedenle, işgörenlerin çalışma koşulları, çalışma yaşamı kalitesi açısından oldukça önemli bulunmaktadır (Yüksel, 2004: 47).

Örgüt içerisindeki çalışma koşullarının düzgün ve düzenli oluşturulması insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının verimliliğini etkileyecektir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından birisini oluşturan işgören sağlığı ve iş güvenliği işlevi, işgörenleri iş kazaları ve meslek hastalıklarından koruma çabalarını da içermektedir. İnsan kaynakları bölümü, işgören sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemleri alarak, yasal mevzuat doğrultusunda çalışanların koruma altına alınmasını gerçekleştirmektedir (Firat, 2008: 2-4). Bununla beraber, örgütlerde insan kaynakları

uzmanları, iş yerinin fiziki koşullarından dolayı hastalanan işgörenlere mesleki rehabilitasyon sağlama yolu ile istihdamlarının devamlılığını kolaylaştıracak projeleri de yürütmelidirler (James, Cunningham ve Dibben, 2006: 292). İş yerinin fiziki koşulları dışında, psikososyal koşulları da işgörenlerde stres ve strese bağlı rahatsızlıklar yaratmaktadır. Günümüzde stresin meslek hastalıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir (Sadullah, 1998: 410)

Örgütlerde başarılı bir işgören sağlığı ve işgüvenliği işlevi üst kademedden başlayarak, hat yöneticiler ve diğer yöneticilerin bu programlara uygun davranması ile gerçekleştirilecektir. Hat yöneticilerin sorumluluğu, işgörenlerin tehlikesiz bir ortamda görev yapmasını sağlamakla birlikte fiziksel ve ruhsal sağlıklarına zarar vermeyecek çalışma koşulları oluşturmaktır. Hat yöneticiler işgören sağlığı ve güvenliği uygulamalarında insan kaynakları bölümü ile birlikte çalışarak, işgörenlere işgören sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili eğitimlerin verilmesini desteklemelidirler (Sims ve diğerleri, 2000: 190). Hat yöneticiler operasyonel süreçlerde işgörenlerle birlikte yer aldıklarından dolayı, işgörenlerin çalışma koşulları ile ilgili zorlukları büyük ölçüde anlayabilmektedirler. Operasyonel süreçlerdeki bu birliktelik, örgütün işgörenlerin sağlık ve güvenlik düzenlemelerindeki güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve bu düzenlemelerin geliştirilmesini sağlayacaktır (Vassie ve Fuller, 2003: 496).

Konaklama işletmelerinde çalışma ortamının özellikleri, işgörenlerin ağır iş yükü ve uzun mesai koşulları altında çalışmalarını gerektirmektedir. (Crick, 2008: 42). Bu nedenle çeşitli bölümlerde çalışan işgörenler, aşırı iş yükü, yoğunluğu, monotonluğu, zaman baskısı, rol belirsizliği, rol çatışması ve vardiyalı çalışma düzeni gibi faktörler nedeniyle stresle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşgörenlerin sağlığını tehdit eden şartlar altında çalışmaları, tedirginlik ve gerilim yaşamalarına, dolayısıyla işlerinden bıkkınlık duymalarına yol açmaktadır. Sağlığı tehdit eden olumsuz çalışma koşulları zamanla işgörenlerin verimliliğinin düşmesine ve işgücü devrinin oluşmasına sebep olacaktır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde işgörenlerin rahat ve verimli çalışacağı bir ortam oldukça önem taşımaktadır. İşgörenlerin müşterilerle yüzyüze çalışmak zorunda olması nedeniyle, psikolojik



durumları ve davranışları müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önem kazanmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunumu için çalışma şartlarından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenip ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun sağlanması aynı zamanda işgörenlerin istenilen başarı standartlarına ulaşmasına da zemin hazırlayacaktır. (Tiritoğlu, 2006: 44-116; Aydın, 2005: 353). Konaklama işletmelerinin rekabet gücünün artırılmasında, iş yaşamı ve koşullarının kalitesi önem taşımaktadır (Penny, 2007: 288) Sağlıklı işgörenler ve güvenli bir işyeri ortamı, kuşkusuz bir örgütün iş yaşamının kalitesini gösteren önemli kriterlerdir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin fiziki ve psikolojik etmenler sonucunda oluşabilecek meslek hastalıkları ile, iş ortamının güvensizliğinden kaynaklanabilecek iş kazalarından korunması, işgüvenliği ve işgören sağlığı işlevi kapsamındaki çalışmaların etkili olarak yürütülmesine bağlıdır.

#### **2.2.2.10. Disiplin**

Örgütlerde, işgörenlerin davranışlarının kontrol edilerek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun bir şekilde yönlendirilmesinin sağlanması disiplin işlevinin konusunu ilgilendirmektedir (Eren, 2006: 417). Disiplin, işgörenlerin davranışlarının olumlu özendiriciler ve ödüllere denetim altına alınması; kural ve emirlere uymanın sağlanması; bunun yanında, davranışların koşullandırılması; sapma gösteren hareketlerin gelecekte tekrarlanmasını önlemek için cezaların kullanılması veya bu yöndeki süreçlerin izlenmesidir (Bingöl, 2006: 502-503). Disiplini bireysel ve örgütsel açıdan ele almak mümkündür. Bireysel açıdan disiplin, kişinin bir başkasıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma çabasıdır. Örgütsel açıdan ise disiplin, ceza nitelikli ve ceza nitelikli olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Ceza nitelikli disiplin istenmeyen davranışı engellemeye yönelik cezaların uygulanmasıdır. Ceza nitelikli olmayan örgütsel disiplin ise, kural ve düzenlemelere isteyerek uyan işgören topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılmasıdır (Tabancalı, 2004: 69). Disiplin, işgörenleri örgütün performans standartları doğrultusunda motive edilmesini sağlamak ile birlikte, işgörenlerle ilk üstleri arasında saygının yaratılması ve devam ettirilmesini amaçlamaktadır. Disiplin

kuralları örgütün içinde bulunduğu, endüstri, çevre ve ürettiği ürüne bağlı olarak farklılık gösterecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 285-286).

Örgütlerde hat yöneticiler disiplinin elde tutulması konusunda denetleyici veya gözetimci bir yönetim şekli izleyerek insan kaynakları bölümü ile ortak çalışmalıdırlar (Renwick, 2003: 264; 2000: 193). Disiplin işlevi ile ilgili yürütülecek olan ortak çalışmalarda, hat yöneticiler daha küçük ve ilk aşamada çözülebilecek olan problemleri yönetirken, insan kaynakları bölümünün rolü, işgörenlerin disiplinsizlik nedeniyle işten çıkarılması ile ilişkili olabilecek daha ciddi durumlarda önem taşıyacaktır (Whittaker ve Marchington, 2003: 255). Hat yöneticiler etkili bir disiplin işlevi için öncelikle işgörenleri disiplinsiz davranmaya sevk eden koşulları ve nedenleri öğrenmelidirler. İşgörenlerin davranışlarıyla ilgili gereken cezalandırıcı olan veya olmayan yaptırım kararlarını örgütün politikalarına aykırı olmayacak ve ayrımcılığa yol açmayacak şekilde vermelidirler. Hat yöneticiler işgörenlerin hatalarını düzeltmesini sağlayacak şekilde onlara yol göstererek, ihtiyaçlarını ve fikirlerini dikkate alarak pozitif bir disiplin süreci izleyebilirler. Bununla beraber yazılı veya sözlü uyarı, geçici bir süre işten uzaklaştırma, rütbe indirimi ve işten çıkarma gibi kararlar da verebilirler (Sims ve diğerleri, 2000: 184-187). Hat yöneticiler, işgörenleri disiplin altında tutacak güce ve teknik becerilere sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından birisi olan disiplinin sağlanması konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar (Martins, 2007: 620-622).

Konaklama işletmeleri, yüksek disipline, biçimsel disiplin kurallarına sahip ve bu kuralların yazılı olduğu örgütlerdir (Head ve Lucas, 2004: 695-697). Konaklama işletmelerinde iyi bir disiplin sistemi, saygın bir kurumsal imaj oluşturulmasını destekleyerek müşterilere işin doğru ve disiplinli olarak yapılacağını hissettirmesini sağlayacaktır (Bolat, 2006: 43-149). Konaklama işletmelerinde yöneticiler zaman zaman zorlayıcı güçlerini işgörenleri disipline etmek veya cezalandırmak için kullanabilirler. Örneğin işe geç gelen bir işgörenin uyarılarak disipline edilmesi diğer işgörenlerin dakik davranmalarına etki edebilecektir (Erkutlu ve Chafra, 2006: 287). Diğer bir ifade ile işgörenlerin klasik anlamda, zorlayıcı güçle doğru davranmaları sağlanabileceği gibi, kural ve

düzenlemelere isteyerek uyan işgörenlerin oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavır da yaratılabilecektir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 93). Disiplinsiz davranışlar örgütlerde işgörenlerin işten çıkarılmasında bir neden olarak gösterilebilmektedir. Disiplin kavramı bir güç olarak örgütün başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir (Demir ve Tütüncü, 2003: 152). İşgörenlerin davranışlarının büyük önem taşıdığı konaklama işletmelerinde disiplin işlevi, hedeflenen hizmet kalitesine ulaşılmasında işgörenlerin birbirleriyle, üstleriyle ve müşterilerle kuracağı ilişkilerdeki davranış biçimlerinin belirleyicisi olacaktır.

### **2.3. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ BAŞARISINA YÖNELİK ETKENLER**

Örgütlerde, hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin süreçleri başarması üzerinde etkili olan çeşitli faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu faktörler, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz olmaları, ek bir sorumluluk alacak zamana ve yetkinliğe sahip olmamaları ayrıca insan kaynakları bölümü tarafından yeterli bir şekilde desteklenmemeleri veya ilgili politika ve prosedürlerin açık olarak tanımlanmamış olması olarak nitelendirilebilir. (Nehles ve diğerleri, 2006: 258). Diğer bir ifade ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmelerinde istek, zaman, yetkinlik, örgütsel destek, politika ve prosedürler, eğitim, tutarlılık gibi unsurlar önem taşımaktadır (Bredin ve Söderlund, 2007: 816; Renwick, 2003: 265). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili yetkinliklerinin eksikliği ve insan kaynakları bölümü tarafından uygun desteğin sağlanmaması, rollerini güvenli bir şekilde gerçekleştirmelerine engel oluşturacaktır (Gautam ve Davis, 2007: 713; Martins, 2007: 624). Dolayısıyla hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolünü etkileyen belirli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmektedir.

### **2.3.1. İstek**

İstek, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütmeleri için gereken bir ön koşuldur. Hat yöneticilerin uygulamalar konusunda istekli veya isteksiz davranmaları kişisel ve kurumsal teşvik edicilerin düzeyi ile ilgili olabilecektir. Kurumsal teşvik ediciler, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına isteyerek önem vermelerini sağlayabilecektir (Nehles ve diğerleri, 2006: 258). Hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarında istekli olmakla birlikte, esnek olmalı ve insan kaynakları bölümü ile işgörenlere karşı profesyonel bir tutum göstermelidirler (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 32). Ancak, hat yöneticiler sorumluluğu altında bulunan operasyonel faaliyetler nedeniyle, aşırı iş yükleri olduğunu düşünerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz davranabilirler (Dick ve Hyde, 2006: 348). Bununla birlikte bazı hat yöneticiler ise, uygulamaların sorumluluğunu üstlenmeye hevesli olabilirler (Gautam ve Davis, 2007: 713). Dolayısıyla hat yöneticilerin uygulamaları gerçekleştirme konusunda istekli olup olmamaları belirli etkenlerle ilişkili olabilir.

### **2.3.2. Zaman**

Zaman, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını başarı ile yürütmeleri için gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, hat yöneticilerin diğer görevlerinde bir eksiltme yapılmadan, devredilmektedir (Nehles ve diğerleri, 2006: 259). Bu nedenle hat yöneticiler belirli bir zamanda gerçekleştirmeleri gereken operasyonel hedeflerinden dolayı, insan kaynakları uygulamalarına ayıracak zaman bulamayabilirler (Dick ve Hyde, 2006: 348; Larsen ve Brewster, 2003: 229). Diğer taraftan bazı hat yöneticiler ise üretim, kalite, müşteriler gibi öncelikli işlerinden dolayı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının fazla zaman aldığını, insan kaynakları bölümünün daha düzenli olarak uygulamalarla ilgilenebileceğini, kendilerinin boşuna vakit kaybettiklerini düşünmektedirler (Harris, 2007: 43; Renwick, 2003: 273). Hat yöneticilerin örgütteki merkezi konumları, örgütün diğer

üyeleriyle güçlü sosyal ilişkiler kurmalarını sağlamakla beraber, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha etkili yürütmelerine de zemin hazırlayacaktır. Bununla beraber, konularından dolayı operasyonel işlerdeki sorumlulukları uygulamaların yürütülmesinde zaman açısından engel oluşturabilecektir (Zupan ve Kase, 2007: 255).

### **2.3.3. Yetkinlik**

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yetkinlik, uygulamaların başarılı ile yürütülmesinde gerekli bir unsurdur. Hat yöneticilerin bu konularla ilgili beceri ve bilgi eksikliği olabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili konularda hat yöneticilere sistematik ve devamlı bir eğitim sağlanmalıdır (Nehles ve diğerleri, 2006: 258; Bond ve Wise, 2003: 60). Bilgi ve beceri eksikliğinin yanı sıra, hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi alanındaki son gelişmelerden habersiz olabilirler (Larsen ve Brewster, 2003: 229). Hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi konusunda önemli boyutta yetkinlik eksikliğinin olması, insan kaynakları yönetimine daha sınırlı bir bakış açısı ile bakmalarına yol açabilecektir (Bredin ve Söderlund, 2007: 817). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili yetkinliklerinin geliştirilmesi, insan kaynakları bölümünün desteğini gerektirmektedir. İnsan kaynakları bölümünün hat yöneticilerle olması gereken ideal ilişkisi; insan kaynakları bölümü tarafından belirli eğitimlerin ve danışmanlığın hat yöneticilere sürekli olarak sağlanmasını gerektirmektedir.

### **2.3.4. Örgütsel Destek**

Destek, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde insan kaynakları yöneticileri tarafından sağlanmalıdır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yöneticilerinin tavsiyelerine ve yönlendirmesine ihtiyacı olacaktır. (Nehles ve diğerleri, 2006: 259). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi

süreçlerinde en uygun kararları vermeleri ve olası hatalarının engellenmesi için insan kaynakları bölümünden sürekli ve sistematik olarak destek almaları gerekmektedir (Whittaker ve Marchington, 2003: 246). Hat yöneticilere sağlanan destek, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili üstlenecekleri yeni rolleri yürütebilmelerinde bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayacaktır (Armstrong, 2006: 97).

İnsan kaynakları bölümü hat yöneticilere destek sağlamayı ihmal ettiği takdirde, hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamaları konusundaki sınırlı uzmanlığı ve bu konulara ayıracak zamanlarının kısıtlı olmasından dolayı kendilerini insan kaynakları yönetimi sorumluluğunun altında boğulmuş hissetmelerine neden olacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 290). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hat yöneticiler tarafından yürütülmesinde insan kaynakları bölümünün desteği kritik bir öneme sahiptir. Çünkü insan kaynakları bölümü ile ortaklık, hat yöneticilerin rolü açısından yararlı olacaktır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminde hat yöneticilerin daha çok sorumluluk alması konusunu üst yönetiminin teşvik etmesi ve belirgin bir şekilde desteklemesi gerekmektedir. Örgütsel kültür, insan kaynakları yönetimi bölümü ile hat yöneticilerin yapacağı ortaklığı kabul ederek, desteklemelidir (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 32; Maxwell ve Watson, 2006: 1154). Diğer bir ifade ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkili bir şekilde yürütebilmeleri için örgütün yapısı, sistemleri ve kültürü tarafından desteklenmesi şarttır (Martins, 2007: 617).

### **2.3.5. Politika ve Prosedürler**

Açık ve kapsamlı insan kaynakları yönetimi politikaları ve prosedürleri hat yöneticilerin yürüteceği uygulamaların koordine edilmesinde gereklidir. Politika ve prosedürler, hat yöneticilerin sorumluluk aldığı uygulamalarda belirsiz olan konularda danışması için oldukça önem taşımaktadır (Nehles ve diğerleri, 2006: 259). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rollerinin açıkça tanımlanması ve anlaşılması ile birlikte prosedürel çerçevede uygulamalarla ilgili

tavsiyelerin ve rehberliğin sağlanması gerekmektedir (Armstrong, 2006: 97). Ayrıca örgütsel şartlar (politika ve prosedürler) hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında üstleneceği rol üstünde önemli bir etki oluşturacaktır (Bredin ve Söderlund, 2007: 818). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçlere ilişkin politika ve prosedürlerin varlığı, hat yöneticilerin rolü açısından önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

### III. BÖLÜM

#### HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAKİ ROLÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN AÇIKLANMASINA YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

##### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki merkezi rolü, operasyonel faaliyetlerin birbirine duyarlı ve tamamlayıcı olarak yürütüldüğü konaklama işletmelerinde önem arz etmektedir. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı gibi örgütsel çıktıların niteliği üzerinde anahtar rol oynadığı kabul edilen işgörenlerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının örgütsel bir amaç çerçevesinde şekillendirilmesi, elbette en başta operasyonel faaliyetlerden sorumlu olan hat yöneticilerin başarısına bağlı olacaktır. Konaklama işletmelerinde işin nitelikleriyle uyumlu işgörenlerin istihdam edilmesi ve devamında sürekli geliştirilmesine yönelik süreçlerin başarısı öncelikle hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgi, beceri, deneyim ve çabasına bağlı olmaktadır. Çünkü insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çok faaliyet hat yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları bölümü ise bu süreçte hat yöneticilere danışmanlık ve destek hizmeti sağlamaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetleri ideal düzeyde ya da başarılı bir şekilde yürütemeyebilir. Diğer bir ifade ile, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeleri üzerinde etkili olduğu kabul edilen belirli etkenler bulunmaktadır. Nehles ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada (2006: 258) bu örgütsel etkenler; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme konusunda sahip oldukları istek, zaman, yetkinlik, örgütsel destek ile örgütün insan kaynakları



politika ve prosedürleri olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeleri üzerinde rol oynayan etkenlerin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmanın temel amacı; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü üzerinde etkili olduğu kabul edilen faktörler ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri arasındaki ilişkinin niteliğinin istatistiksel olarak açıklanmasıdır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında yer alan hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri üzerinde, sahip oldukları istek, yetkinlik, zaman, örgütsel destek ile örgütün insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin etkili olup olmadığının istatistiksel olarak belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın, konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü ile ilişkili olan faktörlerin bir model dahilinde açıklanmasına yönelik olması sebebiyle önem taşıdığı düşünülmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırma konu, zaman, maliyet ve imkanlar açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konusu, konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri ile belirli faktörlerin ilişkisinin niteliğinin açıklanmasına yöneliktir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri ile ilişkili olan faktörler; hat yöneticilerin istekleri, zamanları, yetkinlikleri, örgütsel destekleri ile insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri olmak üzere beş boyutu kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ise; insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi ile yönetim-işgören ilişkileri olmak üzere yedi boyutta araştırma kapsamına alınacaktır.

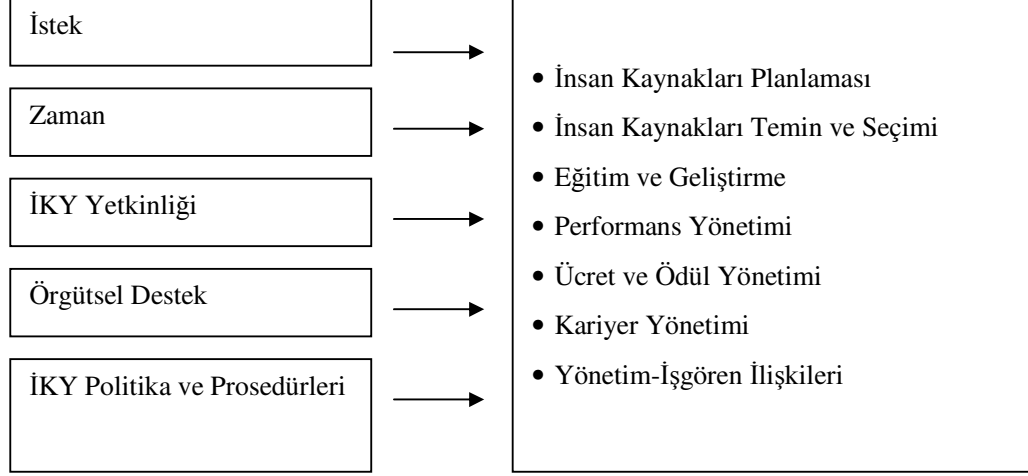
Araştırmanın, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerin varlığı ve devamlılığı açısından sürekli faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi düşünülmüştür. Bununla birlikte, zaman, maliyet ve imkanlar açısından İstanbul'da faaliyet gösteren 28 adet beş yıldızlı, 66 adet dört yıldızlı turizm işletme belgesine sahip otel işletmesinin araştırma kapsamına alınması planlanmıştır. Söz konusu oteller ile, araştırma izni için iletişime geçilmiş; işletmelerin büyük çoğunluğundan çeşitli sebeplerden dolayı olumsuz yanıt alınmıştır. Sonuç olarak, 7 adet beş yıldızlı, 9 adet dört yıldızlı otel işletmesinde çalışan hat yöneticiler araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının genellenmesi gibi bir amaç taşınmamaktadır. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki işletmelere özgü sonuçlardır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.3.1. Araştırma Modeli**

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir. (Kurtuluş, 1996, s.310) Araştırma modelinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile ilişkili olan etkenler, Nehles ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada (2006: 258) yer alan beş faktörden oluşmaktadır. Hat yöneticiler tarafından yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise, yedi faktörden oluşmaktadır.

**Şekil 5. Araştırma Modeli**



### **3.3.2. Araştırma Hipotezleri ve Varsayımlar**

Araştırma modelinde görüleceği üzere, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolünün sahip oldukları istek, zaman, İKY yetkinliği, örgütsel destek ve İKY politika ve prosedürleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların sistematik olarak yürütüldüğü ve cevaplayıcıların anket formlarında yer alan ifadeleri doğru ve gerçekçi durumu yansıtır bir şekilde cevapladığı varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme istekleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2: Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracak zaman düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3: Hat yöneticilerin sahip olduğu insan kaynakları yönetimi yetkinliği ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H4: Hat yöneticilere insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde sağlanan örgütsel destek düzeyi ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H5: Örgütte açık olarak tanımlanmış insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin bulunması ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

### 3.3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda, araştırma modelinde bulunan 12 boyutla ilgili olarak tarafımızca iki ölçek geliştirilmiştir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile ilişkili olan etkenlere yönelik geliştirilen ölçekte; istek, zaman, İKY yetkinliği, örgütsel destek, İKY politika ve prosedürleri boyutlarına ilişkin 25 ifade (değişken) bulunmaktadır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmelerine yönelik geliştirilen ölçekte ise; insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi, yönetim-işgören ilişkileri boyutlarına ilişkin 29 ifade bulunmaktadır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Örneğin, “*insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çoğunu gereksiz buluyorum*” ifadesinin yanıtı için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” gibi beş

seçenek bulunmaktadır. Bunun yanında anket formunda, hat yöneticilerin demografik yapısını incelemek için 12 soru yer almaktadır. Anket formunda yeralan ölçeklerin güvenilirlik ve yapısal geçerlilikleri, gerçekleştirilen pilot araştırma ile test edilmiş ve elde edilen değerler, sosyal bilimler alanında yeterli bulunmuştur.

Tablo 1, anket formunda yer alan iki ölçeğin, boyutları ve değişken sayılarını göstermektedir.

**Tablo 1.** Geliştirilen Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları

<b>Ölçekler</b>	<b>Faktörler</b>	<b>Değişken</b>
Etkenler Ölçeği	İstek	5
	Zaman	5
	İKY Yetkinliği	5
	Örgütsel Destek	5
	İKY Politika ve Prosedürleri	5
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	İnsan Kaynakları Planlaması	4
	Temin ve Seçim	3
	Eğitim ve Geliştirme	5
	Performans Yönetimi	5
	Ücret ve Ödül Yönetimi	4
	Kariyer Yönetimi	3
Yönetim-İşgören İlişkileri	5	

### 3.3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın uygulanması, belirli kısıtlar sebebiyle İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 7 adet beş yıldızlı otel işletmesi ile 9 adet dört yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Otel yönetimlerine şahsen ve elektronik posta aracılığıyla iletilen anket formlarının, literatürdeki çalışmalarda (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 31; Maxwell ve Watson, 2006: 1158;

MacNeil, 2004: 93) konaklama işletmelerindeki hat yöneticiler (line manager) olarak tanımlanan departman müdürleri (önbüro müdürü, servis müdürü, banket müdürü vb.) ile ön hat yöneticiler (front line manager) olarak tanımlanan yardımcıları ya da şefler (restoran şefi, önbüro şefi, kat şefi vb.) tarafından cevaplanması istenmiştir. Araştırmanın başlangıcında, 174 kişi olarak tespit edilen hat yöneticilerden geriye dönen ve geçerli kabul edilen 112(%64) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### **3.3.5. Uygulanan İstatiksel Yöntemler**

Araştırma verilerin analizinde bir takım istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi, “SPSS 13.0 for Windows” paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Örneklem yeterliliği ve faktör analizinin geçerliliği Kaiser-Meyer-Olkin testiyle değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik (içsel tutarlılık) düzeylerinin değerlendirilebilmesi amacıyla her bir ölçeğin cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla pearson korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi kullanılarak, değişkenler arası birliktelik ve yönleri belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişkinin niteliğinin belirlenmesi amacıyla, diğer bir ifade ile, birden çok bağımsız değişkenimizin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. (Nakip, 2003: 409, 310)

## **3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA**

### **3.4.1. Hat Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan hat yöneticilerin demografik özelliklerine yönelik bulguların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2.** Hat Yöneticilerin Çalıştıkları Bölüme İlişkin Dağılımlar

<b>Bölüm</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önbüro	23	20,5
Teknik	5	4,5
Yiyecek-İçecek	33	29,5
Muhasebe	8	7,1
Satış-Pazarlama	10	8,9
Sağlık	5	4,5
Kat Hizmetleri	21	18,8
Güvenlik	7	6,3
Toplama	112	100

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan hat yöneticilerin, %29,5’u yiyecek içecek bölümünde; %20,5’i önbüro bölümünde; %19’u ise kat hizmetleri bölümünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan hat yöneticilerin çoğunluğunun, yiyecek-içecek bölümü; önbüro bölümü ve kat hizmetleri olmak üzere üç bölümde çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan hat yöneticilerin ünvanlarının sırasıyla %12,5’inin önbüro müdürü; yaklaşık %11’inin kat hizmetleri müdürü; %9’unun servis müdürü ; %9’nun satış-pazarlama müdürü olduğu görülmektedir. Ünvanı önbüro şefi ve kat şefi olan hat yöneticilerin oranların %8’er olduğu görülmektedir.

Tablo 4’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan hat yöneticilerin yaklaşık %28’i, 31-35 arası yaş grubunun içerisinde; %22’si 26-30 arası yaş grubu içerisinde; yaklaşık %20’si ise, 36-40 arası yaş grubu içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 3.** Hat Yöneticilerin Ünvanlarına İlişkin Dağılımlar

Ünvan	Frekans	Yüzde
Önbüro Müdürü	14	12,5
Kat Hizmetleri Müdürü	12	10,7
Servis Müdürü	10	8,9
Restoran Şefi	5	4,5
Restoran Müdürü	5	4,5
Önbüro Şefi	9	8
Mutfak Şefi	7	6,3
Güvenlik Müdürü	7	6,3
Sağlık Kulübü Müdürü	5	4,5
Teknik Müdür	5	4,5
Muhasebe Müdürü	8	7,1
Satış-Pazarlama Müd.	10	8,9
Banket Müdürü	6	5,4
Kat Şefi	9	8
Toplam	112	100

**Tablo 4.** Hat Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yaş grubu	Frekans	Yüzde
21-25	10	8,9
26-30	25	22,3
31-35	31	27,7
36-40	22	19,6
41-45	13	11,6
46-50	7	6,3
51 ve üstü	4	3,6
Toplam	112	100

Tablo 5, araştırma kapsamındaki hat yöneticilerin %65'inin bay; %35'inin ise bayan olduğunu göstermektedir.



**Tablo 5.** Hat Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bay	73	65,2
Bayan	39	34,8
Toplam	112	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere, hat yöneticilerin yaklaşık %60'ının 1-25 arası işgörenden sorumludur. Hat yöneticilerin %26 ise 25-50 arası işgörenden sorumludur

**Tablo 6.** Hat Yöneticilerin Sorumlu Olduğu İşgören Sayısının Dağılımı

<b>Sorumlu Olunan İşgören Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cevap vermeyen	5	4,5
1-25	66	58,9
26-50	39	25,9
51-75	7	6,3
76-100	5	4,5
Toplam	112	100

**Tablo 7.** Hat Yöneticilerin Mezuniyet Düzeyine İlişkin Dağılımlar

<b>Mezuniyet Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cevap Vermeyen	1	0,9
İlköğretim	7	6,3
Lise	41	36,6
Önlisans	23	20,5
Lisans	38	33,9
Yüksek Lisans	2	1,8
Toplam	112	100

Tablo 7’de görüldüğü üzere, hat yöneticilerin yaklaşık %37’sinin lise; %34’ünün lisans; %20,5’inin ise önlisans düzeyinde mezuniyet derecesi bulunmaktadır.

**Tablo 8.** Hat Yöneticilerin Mezuniyet Alanına İlişkin Dağılımlar

<b>Mezuniyet Alanı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cevap Vermeyen	17	15,2
Turizm ve Otelcilik	54	48,2
İktisadi ve İdari Prog.	14	12,5
Teknik Programlar	7	6,3
Diğer	20	17,9
Toplam	112	100

Tablo 8’de görüldüğü üzere, hat yöneticilerin yaklaşık %50’sinin turizm ve otelcilik alanında eğitimi bulunmaktadır.

**Tablo 9.** Hat Yöneticiler Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar

<b>Sektördeki Toplam Çalışma Süresi (Yıl)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cevap Vermeyen	2	1,8
1-5	14	12,5
6-10	35	31,3
11-15	33	29,5
16-20	20	17,9
21-25	6	5,4
26 ve üstü	2	1,8
Toplam	112	100

Tablo 9’da görüldüğü üzere, hat yöneticilerin %31’inin turizm sektöründeki toplam çalışma süresi, 6-10 yıl arasında; yaklaşık %30’unun ise 11-15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** Hat Yöneticilerin Yönetici Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar

Yönetici Pozisyonundaki Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde
Cevap Vermeyen	4	3,6
1-5	54	48,2
6-10	42	37,5
11-15	9	8
16-20	3	2,7
Toplam	112	100

Tablo 10’da görüldüğü üzere, hat yöneticilerin %48’i 1-5 yıl arası bir zamandır; %37,5’u ise, 6-10 yıl arası bir zamandır sektörde yönetici olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 11.** Hat Yöneticilerin İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları

İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde
Cevap Vermeyen	2	1,8
1-5	45	40,2
6-10	35	31,3
11-15	21	18,8
16-20	6	5,4
21-25	3	2,7
Toplam	112	100

Tablo 11’de görüldüğü üzere, hat yöneticilerin %40’ı araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede 1-5 yıl arası bir zamandır; %31’i ise 6-10 yıl arası bir zamandır çalışmaktadır.

**Tablo 12.** Hat Yöneticilerin Günlük Mesai Süresine İlişkin Dağılımlar

<b>Günlük Mesai Süresi (Saat)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cevap Vermeyen	8	7,1
8	17	15,2
9-10	43	38,4
11-12	43	38,4
13-14	1	0,9
Toplam	112	100

Tablo 12’de görüldüğü üzere, hat yöneticilerin %38’inin günlük mesai süresi 9-10 saat arası; yine %38’inin günlük mesai süresi 11-12 saat arasındadır. Hat yöneticilerin %15 dışında kalan bölümünün günlük 8 saat üzerinde mesai yaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 13.** Hat Yöneticilerin Haftalık Toplam Mesai Sürelerine İlişkin Dağılımlar

<b>Haftalık Toplam Mesai Süresi (Saat)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cevap Vermeyen	8	7,1
45-50	18	16,1
51-55	15	13,4
56-60	26	23,2
61-65	1	0,9
66-70	27	24,1
71 ve üstü	17	15,2
Toplam	112	100

Tablo 13’de görüldüğü üzere, hat yöneticilerin %23’ünün haftalık toplam mesai süresi 56-60 saat arasında; %24’ünün 66-70 saat arasındadır.

### **3.4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler öncelikle, iki ölçeğin genel güvenilirlik (iç tutarlılık) düzeylerinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile ilişkili “etkenler” ölçeğinin hesaplanan genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) ,909’dur. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri ölçeğinin hesaplanan genel güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach Alpha) ,907’dir. Ölçeklerin genel güvenilirlik katsayıları, her iki ölçeğin de sosyal bilimler alanında yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilip, daha az ve öz değişkenle iş yapma yolu açılmış olur (Eroğlu, 2005: 14). Faktör analizi bu araştırmada, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik, ölçeğin özelliklere uygun teorik bir yapı gösterip göstermediği ile ilgilidir (Nakip, 2003: 124).

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile ilişkili etkenlere yönelik değişkenlere(maddelere) ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ,838 bulunmuştur. Verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürmesi uygulanması sonucunda özdeğeri 1.00’den büyük birbirinden farklı beş faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %68,743’ünü açıklamaktadır. Oluşan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı 32,359; ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı 12,614; üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 11,046; dördüncü faktörün

açıkladığı varyans oranı 6,827; beşinci faktörün açıkladığı varyans oranı ise, 5,897’dir. Tablo 14, oluşan faktörler ve faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 14.** Etkenler Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri

Değişken Kodu	Örgütsel Destek	İKY Politika ve Prosedürleri	Zaman	İstek	İKY Yetkinliği
E19	,878				
E16	,856				
E17	,844				
E18	,810				
E20	,806				
E12		,861			
E13		,836			
E14		,810			
E11		,755			
E15		,747			
E7			,804		
E9			,789		
E8			,740		
E6			,707		
E10			,640		
E24				,789	
E22				,785	
E23				,771	
E21				,709	
E25				,636	
E5					,857
E2					,800
E1					,777
E3					,732

*Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi-Döndürme Yöntemi: Varimaks*

*Döndürmesi*

Faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0.50’in altında olan bir madde(E4) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Oluşan birinci faktör altında toplanan maddelerin (E19, E16, E17, E18, E20) hat yöneticilerin sahip olduğu örgütsel desteğe ilişkin olması sebebiyle birinci faktör “örgütsel destek” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (E12, E13, E14, E11, E15) insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerine ilişkin olması sebebiyle ikinci faktör “İKY politika ve prosedürleri” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin (E7,

E9, E8, E6, E10) hat yöneticilerin sahip olduğu zamana ilişkin olması sebebiyle üçüncü faktör “zaman” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan maddelerin (E24, E22, E23, E21, E25) hat yöneticileri istekleri ile ilgili olması sebebiyle dördüncü faktör “istek” olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktör altında toplanan maddelerin (E5, E2, E1, E3) hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yetkinliklerine ilişkin olması sebebiyle beşinci faktör “İKY yetkinliği” olarak adlandırılmıştır.

Gerçekleştirilen varimaks döndürmeli faktör analizi sonucunda tüm faktörlerin (ölçeklerin) teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda oluşan beş boyuta (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,922; ,880; ,829; ,860; ,889’dur. Güvenilirlik düzeylerinin ,70’dan büyük, açıklanan varyansın 2/3’ten büyük olması durumunda model güvenilir ve geçerli kabul edilmektedir (Eroğlu, 2005: 16) Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre etkenler ölçeğimizin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 15, her bir faktöre ilişkin açıklanan varyans yüzdeleri, özdeğerleri ve hesaplanan güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 15.** Faktörlere Ait Özdeğerler, Güvenirlilik Katsayıları ve Açıklanan Toplam Varyans

<b>Faktörler</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans%</b>	<b>Kümülatif Varyans%</b>	<b>İç Tutarlılık Katsayıları</b>
1. Örgütsel Destek	8,090	32,359	32,359	,922
2. İKY Politika ve Prosedürleri	3,154	12,614	44,973	,880
3. Zaman	2,762	11,046	56,020	,829
4. İstek	1,707	6,827	62,846	,860
5.İKY Yetkinliği	1,474	5,897	68,743	,889

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları yürütmelerine ilişkin değişkenlere ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ,755 bulunmuştur. KMO değeri, dağılımın faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu göstermektedir.

Verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürmesi uygulanması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük birbirinden farklı altı faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %68,675'ini açıklamaktadır. Oluşan altı faktör tarafından açıklanan toplam varyans oranının, sosyal bilimler alanında yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Oluşan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı 28,738; ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı 13,427; üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 8,545; dördüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 7,406; beşinci faktörün açıkladığı varyans oranı 5,837; altıncı faktörün açıkladığı varyans oranı ise 4,722'dir.

Faktör analizi neticesinde oluşan altı faktör altındaki maddelerin tamamının faktör yükünün 0.50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, birinci faktör altında toplanan maddelerin (İK15, İK13, İK14, İK17, İK16, İK22, İK24, İK23) performans yönetimi ile kariyer yönetimi işlevine ilişkin olması sebebiyle birinci faktöre "performans ve kariyer yönetimi" adı verilmiştir. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (İK27, İK28, İK26, İK25, İK29) yönetim-işgören ilişkileri işlevine ilişkin olması sebebiyle ikinci faktöre "yönetim-işgören ilişkileri" adı verilmiştir. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin (İK3, İK2, İK1, İK4) insan kaynakları planlaması işlevine ilişkin olması sebebiyle üçüncü faktör "insan kaynakları planlaması" olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan maddelerin (İK18, İK19, İK21, İK20) ücret ve ödül yönetimi işlevine ilişkin olması sebebiyle dördüncü faktör ücret ve ödül yönetimi olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktör altında toplanan maddelerin (İK8, İK12, İK10, İK9, İK11) eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin olması sebebiyle beşinci faktör "eğitim ve geliştirme" olarak adlandırılmıştır. Altıncı faktör altında toplanan maddelerin (İK7, İK6, İK5) temin ve seçim işlevine ilişkin olması sebebiyle



altıncı faktör “temin ve seçim” olarak adlandırılmıştır. Tablo 16, oluşan faktörler ve faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 16.** İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Hesaplanan  
Döndürülmüş Faktör Yükleri

Değişken Kodu	Peformans ve Kariyer Yönetimi	Yönetim İşgören İlişkileri	İKP	Ücret ve Ödül Yönetimi	Eğitim ve Geliştirme	Temin ve Seçim
İKY15	,840					
İKY13	,817					
İKY14	,798					
İKY17	,791					
İKY16	,780					
İKY22	,701					
İKY24	,670					
İKY23	,666					
İKY27		,803				
İKY28		,772				
İKY26		,715				
İKY25		,629				
İKY29		,620				
İKY3			,863			
İKY2			,809			
İKY1			,756			
İKY4			,688			
İKY18				,820		
İKY19				,815		
İKY21				,788		
İKY20				,720		
İKY8					,788	
İKY12					,755	
İKY10					,683	
İKY9					,571	
İKY11					,540	
İKY7						,799
İKY6						,778
İKY5						,778

*Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi-Döndürme Yöntemi: Varimaks  
Döndürmesi*

Gerçekleştirilen varimaks döndürmeli faktör analizi sonucunda tüm faktörlerin (ölçeklerin) teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda oluşan altı boyuta (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla, ,912; ,813; ,841; ,887; ,775; 887'dir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi ölçeğimizin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 17, her bir faktöre ilişkin açıklanan varyans yüzdelere, özdeğerleri ve hesaplanan güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 17.** Faktörlere Ait Özdeğerler, Güvenirlilik Katsayıları ve Açıklanan Toplam Varyans

<b>Faktörler</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans%</b>	<b>Kümülatif Varyans%</b>	<b>İç Tutarlılık Katsayıları</b>
1.Performans ve Kariyer Yönetimi	8,334	28,738	28,738	,912
2.Yönetim-İşgören İlişkileri	3,894	13,427	42,166	,813
3.İnsan Kaynakları Planlaması	2,478	8,545	50,710	,841
4.Ücret ve Ödül Yönetimi	2,148	7,406	58,116	,887
5.Eğitim ve Geliştirme	1,693	5,837	63,954	,775
6.Temin ve Seçim	1,369	4,722	68,675	,887

### 3.4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular, iki başlık altında ele alınacaktır. Öncelikle boyutlar arası ilişkileri ve yönünü belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine yönelik bulgular verilecektir. Sonrasında,

boyutlararası ilişkinin niteliğinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular ele alınacaktır.

Korelasyon analizi, araştırma hipotezlerimizde ifade ettiğimiz önermelerin ve varsaydığımız ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde varlığı ya da yokluğunu test edebilmemize yardımcı olmaktadır. Fakat varsayılan ilişkilerin niteliği; yani, hangi faktörlerin diğerlerini ne düzeyde etkilediği, regresyon analizi sonucu elde edilen bulguların ışığında değerlendirilecektir.

#### **3.4.3.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen boyutlararası ilişkilerin varlığını belirleyebilmek amacıyla sosyal bilimlerde alanındaki verileri değerlendirmeye uygunluğu ve eşit aralıklı ölçek verilerine sahip değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmesi bakımından pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.(Şencan, 2002: 475) Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme boyutunun, hat yöneticilerin sahip oldukları “örgütsel destek”, “zaman”, “istek”, “iki yetkinliği”, “insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri” boyutları ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi bulgularını özetleyen korelasyon matrisi tablo 18’de verilmiştir.

Korelasyon analizi bulgularına göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme boyutu ile sahip oldukları istek boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r= 515$ ,  $p= 0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme istekleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H1 kabul) Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, sahip oldukları istek ile olumlu bir birliktelik göstermektedir. Fakat bu ve diğer ilişkilerin niteliği ileride regresyon analizi bulgularına dayanarak yorumlanacaktır.

**Tablo 18.** Boyutlararası Korelasyon Matrisi

		Örgütsel Destek	İKY Politika ve Prosedürleri	Zaman	İstek	İKY Yetkinliği	Hat Yöneticilerin İKY Uyg. Yürütmeleri
Örgütsel Destek	Pearson	1	,245**	,265**	,257**	,476	,474**
	Anlaml.		,009	,005	,006	,000	,000
İKY Politika ve Prosedürleri	Pearson	,245**	1	,284**	,300**	,298	,539**
	Anlaml.	,009		,002	,001	,001	,000
Zaman	Pearson	,265**	,284**	1	,546**	,423	,462**
	Anlaml.	,005	,002		,000	,000	,000
İstek	Pearson	,257**	,300**	,546**	1	,485	,515**
	Anlaml.	,006	,001	,000		,000	000
İKY Yetkinliği	Pearson	,476**	,298**	,423**	,485**	1	,508**
	Anlaml.	,000	,001	,000	,000		,000
Hat Yöneticilerin İKY Uygulamal. Yürütmeleri	Pearson	,474**	,539**	,462**	,515**	,508**	1
	Anlaml.	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen diğer bir bulguya göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme boyutu ile uygulamalara ayıracakları zaman boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r= 462$ ,  $p= 0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracak zaman düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H2 kabul). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracakları zaman ile olumlu bir birliktelik göstermektedir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen diğer bir bulguya göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme boyutu ile sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliği boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r= 508$ ,  $p= 0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat

yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yetkinliği ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur (H3 kabul). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinlikleri ile olumlu bir birliktelik göstermektedir.

Korelasyon analizi bulgularına göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme boyutu ile sahip oldukları örgütsel destek boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r= 474$ ,  $p= 0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilere sağlanan örgütsel destek ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H4 kabul). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, bu süreçte kendilerine sağlanan örgütsel destek ile olumlu bir birliktelik göstermektedir.

Elde edilen diğer bir bulguya göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme boyutu ile insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r= 539$ ,  $p= 0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütte açık olarak tanımlanmış insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin bulunması ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H5 kabul). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, örgütte açık olarak tanımlanmış insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının varlığı ile olumlu bir birliktelik göstermektedir.

### **3.4.3.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Regresyon analizi, değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkileri kurularak, değişken ya da değişkenlerin diğer değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır.(Şencan, 2002: 479) Araştırma modeline göre, bağımlı değişken olan hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerini etkilediği varsayılan bağımsız değişkenler, hat yöneticilerin sahip

olduğu istek, zaman, insan kaynakları yönetimi yetkinliği, örgütsel destek ile insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleridir. Korelasyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında belirlenen ilişkilerin niteliği regresyon analizi ile açıklanacaktır. Bağımlı değişken ile birden çok bağımsız değişkenin ilişkisinin incelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni en fazla açıklayıcıdan daha az açıklayıcıya doğru kademeli olarak regresyon modelinde görülebilmesi amacıyla çoklu regresyon analizinde, kademeli (stepwise) analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Tablo 19, bağımsız değişkendeki değişkenliği açıklayan üç bağımsız değişkenin olduğunu, kademeli bir biçimde sunulan üç regresyon modeli dahilinde göstermektedir. Model özetindeki R Determinasyon katsayısı, bağımlı değişkenle, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir. R Kare determinasyon katsayısı bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenler tarafından yaratılan değişkenliğin ölçüsünü vermekte ve modelin “istatistiksel gücünü” göstermektedir. Düzeltilmiş R kare determinasyon katsayısı ise, seçilecek başka örneklerde ortaya çıkabilecek değerlerin ne olacağı hakkında bilgi vermektedir.(Şencan, 2002: 480)

**Tablo 19.** Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,539(a)	,290	,284	,30416
2	,654(b)	,427	,417	,27447
3	,713(c)	,509	,495	,25540
(a) Bağımsız değişken: İKY politika ve prosedürleri				
(b) Bağımsız değişkenler: İKY politika ve prosedürleri, istek				
(c) Bağımsız değişkenler: İKY politika ve prosedürleri, istek, örgütsel destek				

Birinci regresyon modeli, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde yarattığı değişkenliğin % 29'unu açıklamaktadır. İkinci regresyon modeli, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri ile hat yöneticilerin isteklerinin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde yarattığı değişkenliğin %42,7'si açıklamaktadır. Üçüncü regresyon modeli, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin, hat yöneticilerin isteklerinin ve örgütsel desteğin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde yarattığı değişkenliğin %51'ini açıklamaktadır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde, bağımsız değişkenler tarafından yaratılan değişkenliğin ölçüsü, kademeli olarak birinci modelde tek bağımsız değişken (İKY politika ve prosedürleri) tarafından (% 29); ikinci modelde iki bağımsız değişken (İKY politika ve prosedürleri, istek) tarafından (% 41,7); üçüncü modelde ise, üç bağımsız değişken (İKY politika ve prosedürleri, istek, örgütsel destek) tarafından (%51) açıklanmaktadır.

Tablo 20, bir bütün olarak regresyon modelinin testidir. Hesaplanan F değerleri ,000 ( $p=0,01$ ) anlamlılık düzeyinde geçerlidir.(Nakip, 2003, 343) Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 20.** Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA(d)					
Model		Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	Anlaml.
1	<b>Regresyon</b>	4,156	4,156	44,927	,000(a)
	<b>Kalan</b>	10,177	,093		
	<b>Toplam</b>	14,333			
2	<b>Regresyon</b>	6,121	3,061	40,628	,000(b)
	<b>Kalan</b>	8,211	,075		
	<b>Toplam</b>	14,333			
3	<b>Regresyon</b>	7,288	2,429	37,246	,000(c)
	<b>Kalan</b>	7,045	,065		
	<b>Toplam</b>	14,333			
(a) Bağımsız değişken: İKY politika ve prosedürleri					
(b) Bağımsız değişkenler: İKY politika ve prosedürleri, istek					
(c) Bağımsız değişkenler: İKY politika ve prosedürleri, istek, örgütsel destek					
(d) Bağımlı değişken: Hat yöneticilerin İKY uygulamalarını yürütme düzeyleri					

Tablo 21, regresyon katsayılarını vermektedir. Regresyon katsayısı, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla, ele aldığımız bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik artışın ortalama olarak bağımlı değişkende kaç birimlik bir artış yaratacağını gösterir. Yorumlar standardize edilmiş beta değerlerine göre yapılmalıdır. Beta katsayılarındaki pozitif değerler, değişkenlerdeki değişikliğin aynı yönde olduğunu; negatif değerler ise, bağımsız değişkendeki artışın bağımlı değişkende azalışa ya da bağımsız değişkendeki azalışın bağımlı değişkende artışa sebep olduğunu göstermektedir.(Şencan, 2002: 482-483)

**Tablo 21.** Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Katsayılar		Standart katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	<b>Bağımsız değ.</b>	2,765	,207		13,388	,000
	İKY politika ve prosedürleri	,338	,050	,539	6,703	,000
2	<b>Bağımsız değ.</b>	2,010	,238		8,451	,000
	İKY politika ve prosedürleri	,265	,048	,422	5,557	,000
	İstek	,260	,051	,388	5,107	,000
3	<b>Bağımsız değ.</b>	1,659	,236		7,017	,000
	İKY politika ve prosedürleri	,231	,045	,367	5,101	,000
	İstek	,219	,048	,327	4,538	,000
	Örgütsel Destek	,162	,038	,300	4,230	,000
Bağımlı değişken: Hat yöneticilerin iky uygulamalarını yürütme düzeyleri						

Tablo 21'deki bulgulara göre, birinci regresyon modeli kapsamında, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerindeki bir birimlik artışının hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde yaklaşık ,54 düzeyinde bir artışa yol açtığı söylenebilir. İkinci modele göre, insan kaynakları yönetimi politika ve



prosedürlerindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri üzerinde ,42 düzeyinde bir artışa ; hat yöneticilerin isteklerindeki bir birimlik artış ise, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri üzerinde yaklaşık ,39 düzeyinde bir artışa yol açmaktadır. Üçüncü regresyon modeline göre, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri, hat yöneticilerin istekleri ve örgütsel destek düzeylerindeki bir birimlik artış, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde sırasıyla ,36; ,32 ve ,30 düzeyinde bir artışa yol açmaktadır.

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına yönelik algıları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme konusundaki istekleri ve bu sürece yönelik sahip oldukları örgütsel destek düzeyindeki olumlu artış, onların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde olumlu bir artışa yol açmaktadır.

Buraya kadar elde edilen regresyon analizi bulgularına göre, korelasyon analizi sonucunda kabul edilen değişkenler arası ilişkilerin niteliği, araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerden üçünün (İKY politika ve prosedürleri, istek, örgütsel destek) bağımlı değişkeni olumlu olarak etkilediği şeklindedir. Korelasyon analizi bulgularında, bağımlı değişkenle anlamlı ilişki içerisinde olan fakat regresyon analizi bulgularına göre bağımlı değişkeni etkilemediği görülen İKY yetkinliği ve zaman boyutları, varolan ilişkinin açıklanması amacıyla, bağımlı değişken olarak tekrar regresyon analizine sokulmuş ve hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinden etkilendikleri görülmüştür.

Tablo 22, Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinin, sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliği üzerindeki etkisinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi model özetini göstermektedir.

**Tablo 22.** Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Yetkinliği Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,508(a)	,259	,252	,56775
Bağımsız değişken: Hat yöneticilerin iky uygulamalarını yürütme düzeyleri				

Tablo 22'deki R Kare değerine göre regresyon modeli, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinin sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliği üzerinde gerçekleştirdiği değişkenliğin %26'sını açıklamaktadır. Hat yöneticilerin sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliğinde yaratılan değişkenliğin ölçüsü, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri tarafından %26 olarak açıklanmaktadır.

**Tablo 23.** Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Yetkinliği Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA(b)					
Model		Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	Anlaml.
1	<b>Regresyon</b>	12,362	12,367	38,351	,000(a)
	<b>Kalan</b>	35,457	,322		
	<b>Toplam</b>	47,819			
(a) Bağımsız değişken: Hat yöneticilerin iky uygulamalarını yürütme düzeyi					
(b) Bağımlı değişkenler: Hat yöneticilerin iky yetkinliği					

Tablo 23'de görüldüğü üzere, hesaplanan F değeri ,000( $p=0,01$ ) anlamlılık düzeyinde geçerlidir.(Nakip, 2003, 343) Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 24'deki beta değeri, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerindeki bir birimlik artışın, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliği üzerinde ,51 düzeyinde bir artışa yol açtığını göstermektedir. Hat

yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerindeki olumlu artış, sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliği düzeyini olumlu olarak attırmaktadır.

**Tablo 24.** Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Yetkinliği Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Katsayılar		Standart katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	<b>Bağımsız değ.</b>	,324	,623		,521	,604
	Hat yöneticilerin iky uygulamal. Yürütme düzeyl.	,929	,150	,508	6,193	,000
Bağımlı değişken: Hat yöneticilerin iky yetkinliği						

Tablo 25, Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracakları zaman düzeyi üzerindeki etkisinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi model özetini göstermektedir.

**Tablo 25.** Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Uygulamalarına Ayıracakları Zaman Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Tahmini Hata
1	,462(a)	,214	,207	,53898
Bağımsız değişken: Hat yöneticilerin iky uygulamalarını yürütme düzeyleri				

Tablo 25'deki R Kare değerine göre regresyon modeli, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracakları zaman düzeyi üzerinde gerçekleştirdiği değişkenliğin %21'ini açıklamaktadır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına

ayıracakları zaman düzeyinde yaratılan değişkenliğin ölçüsü, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri tarafından %21 olarak açıklanmaktadır.

Tablo 26’da görüldüğü üzere, hesaplanan F değeri ,000 ( $p=0,01$ ) anlamlılık düzeyinde geçerlidir.(Nakip, 2003, 343) Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 26.** Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Uygulamalarına Ayıracakları Zaman Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA(b)					
Model		Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	Anlaml.
1	<b>Regresyon</b>	8,684	8,648	28,895	,000(a)
	<b>Kalan</b>	31,955	,291		
	<b>Toplam</b>	40,640			
(a) Bağımsız değişken: Hat yöneticilerin iky uygulamalarını yürütme düzeyi					
(b) Bağımlı değişkenler: Hat yöneticilerin iky uygulamalarına ayıracakları zaman					

**Tablo 27.** Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarını Yürütmeleri – İKY Uygulamalarına Ayıracakları Zaman Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Katsayılar		Standart katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	<b>Bağımsız değ.</b>	,679	,591		1,149	,253
	Hat yöneticilerin iky uygulamal. Yürütme düzeyl.	,778	,142	,462	5,468	,000
Bağımlı değişken: Hat yöneticilerin iky uygulamalarına ayıracakları zaman düzeyi						

Tablo 27’deki beta değeri, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerindeki bir birimlik artışın, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarına

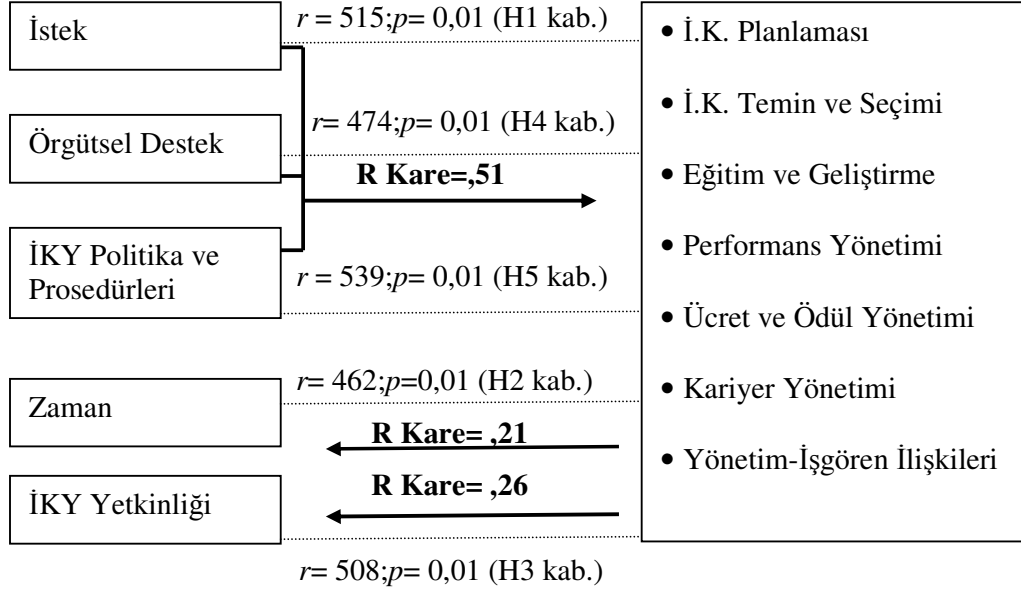
ayıracakları zaman düzeyi üzerinde ,46 düzeyinde bir artışa yol açtığını göstermektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerindeki olumlu artış, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracakları zaman düzeyini olumlu olarak attırmaktadır.

### **3.4.3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Özeti**

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgularda görülen değişkenler arası ilişkilerin niteliği, gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütte açık olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerin varlığı; hat yöneticilere insan kaynakları yönetimi sürecinde sağlanan örgütsel destek ve hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme istekleri, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan “zaman” ve “İKY yetkinliği” boyutunun, bağımlı değişken konumundaki hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte, zaman ve insan kaynakları yönetimi yetkinliği boyutlarının, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyi boyutundan etkilendikleri görülmüştür. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri, sahip oldukları insan kaynakları yönetimi yetkinliği ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracakları zaman düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir.

Şekil 6, araştırma modelinde varsayılan değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguları özetlemektedir.

**Şekil 6.** Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulgularının Araştırma Modeli Dahilindeki Özeti



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz modern konaklama işletmeciliği, bu alanda faaliyet gösteren örgütlerin, yapı ve süreçlerini hizmet kalitesi temelinde sürekli geliştirmeye zorlamaktadır. Zamanla gelişen, değişen, bilinçli ve deneyimli hale gelen müşterilerin vasat ya da sıradan bir hizmet performansı ile tatmin edilebilmesi neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu açıdan, konaklama işletmelerinde hizmet sunumunu gerçekleştiren işgücü, örgütsel faaliyetleri yürüten temel unsur olmasının yanında, hizmet kalitesinin oluşumunda da şüphesiz anahtar bir rol oynamaktadır. Çünkü hizmetler, fiziksel ürün gibi somut nesnelere değil, müşterilerin gözü önünde gerçekleştirilen performanslardır. Bu performansların müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiği; diğer bir ifade ile sunulan hizmetin kalitesinin nasıl algılandığı, kuşkusuz hizmeti sunuma hazırlayan ve sunan işgörenlerin nitelikleriyle ilişkili olacaktır. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışları, hizmet kalitesinin düzeyini belirleyen kritik unsurlardır. Konaklama işletmelerinin başarısında hayati öneme sahip olan işgücünün, bir örgüte farklılık katan, rekabetçi bir kaynak olarak değerlendirilebilmesi, insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların stratejik bir kapsam dahilinde, belirli unsurlar tarafından, yürütülmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel özelliklerinin birisi hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki merkezi rolü ve sorumluluğudur. İnsan kaynaklarına yönelik politika ve çalışmaların bir örgütte ideal ve işlevsel düzeyde yürütülebilmesi açısından hat yöneticilerin rolü örgütün başarısı açısından stratejik bir önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi disiplininin, örgütsel stratejilerin başarılmasına yönelik çabalarının önemli bir boyutu hat yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Hat yöneticiler, temel sorumlulukları olan günlük operasyonel faaliyetlerin dışında insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çok konuda karar verici ve uygulayıcı olarak yer almaktadır. İnsan kaynakları bölümünün danışmanlığı ve desteği doğrultusunda, hat yöneticiler insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi,

çalışma ilişkileri, işgören sağlığı ve işgüvenliği, iletişim ve disiplin ile ilgili çalışmaların yürütülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır.

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolünü etkileyen belirli unsurların var olduğu bilinmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme konusundaki istekleri, onların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerini etkileyebilir. Aynı şekilde, insan kaynakları bölümünün bu süreçte hat yöneticilere ideal düzeyde danışmanlık ve destek sağlamaması hat yöneticilerin başarısını etkileyebilir. Diğer taraftan, örgütte insan kaynakları yönetimi ile ilgili politika ve prosedürlerin açık olarak tanımlanması, hat yöneticilerin insan kaynaklarına yönelik karar ve çalışmalarına rehberlik edecektir. Bununla birlikte, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme konusundaki yetkinlikleri yeterli düzeyde olamayabilir. Ya da yoğun çalışma programı sebebiyle hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yeterli düzeyde vakit ayıramayabilirler. Bu doğrultuda, tez çalışmasının araştırma konusunun amacı, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeyleri ile sahip oldukları istek, insan kaynakları yönetimi yetkinliği, zaman, örgütsel destek ile insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin varlığı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak açıklanması olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve yorumlar şu şekilde özetlenebilir.

- Araştırmaya katılan hat yöneticilerin büyük çoğunluğunun, yiyecek-içecek, önbüro ve kat hizmetleri bölümlerinde çalıştıkları görülmüştür.. Hat yöneticilerin yarısı 26-35 arası yaş grubunun içerisinde. Araştırmaya katılan hat yöneticilerin %65'ini baylar; %35'ini bayanlar oluşturmaktadır. Hat yöneticilerin önemli bir düzeyinin lisans mezuniyet derecesi bulunmamaktadır. Bununla birlikte hat yöneticilerin yarısının turizm ve otelcilik alanında eğitimi bulunmaktadır. Hat yöneticilerin büyük çoğunluğu, günlük 8 saati aşan bir mesai süresine sahiptir.

- Araştırma sonucunda elde edilen veriler, ölçeklerin güvenilirlik ve yapısal geçerlilik düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla güvenilirlik ve faktör analizi



vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik ve faktör analizi bulgularında, ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Faktör analizi neticesinde, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olan etkenlere yönelik geliştirilen ölçekte yer alan değişkenler, literatürdeki teorik yapıya uygun bir biçimde beş faktör (örgütsel destek, İKY politika ve prosedürleri, zaman, istek, İKY yetkinliği) altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmelerine yönelik geliştirilen ölçekte yer alan değişkenler ise teorik yapıya uygun bir biçimde 6 faktör (performans ve kariyer yönetimi, yönetim-işgören ilişkileri, insan kaynakları planlaması, ücret ve ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme, temin ve seçim) altında toplanmıştır.

- Değişkenler arası birlikteliğin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularında, araştırma hipotezlerinde ileri sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde var olduğu görülmüştür. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri ile sahip oldukları örgütsel destek, İKY politika ve prosedürleri, zaman, istek ve İKY yetkinliği arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin varlığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, söz konusu faktörlerle olumlu ve aynı yönde bir birliktelik göstermektedir. Fakat, korelasyon analizi birlikteliğin yönünü ve derecesini açıklamaktadır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen anlamlı ilişkilerin niteliği, gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır.

- Regresyon analizi bulgularında, hat yöneticilerin sahip oldukları istek, açık olarak tanımlanmış İKY politika ve prosedürlerinin varlığı ile sağlanan örgütsel desteğin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerini olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde, hat yöneticilerin istekleri, sağlanan örgütsel destek ile İKY politika ve prosedürlerinin varlığı, olumlu bir değişkenlik sağlamaktadır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme konusundaki istekleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını

yürütme düzeylerini arttırıcı bir özellik taşımaktadır. Örgütte açık olarak tanımlanan İKY politika ve prosedürlerinin varlığı da hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde olumlu bir artış sağlamaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticilere insan kaynakları yönetimi ile ilgili sağlanan örgütsel desteğin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinde olumlu bir artış sağladığı görülmüştür. Araştırma kapsamındaki hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerden üçü tarafından olumlu olarak etkilenmektedir.

- Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracak zaman düzeyleri ile sahip oldukları İKY yetkinliğinin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmelerini etkilemediği görülmüştür. Hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracak zaman düzeyleri ile sahip oldukları iky yetkinlikleri, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinden etkilenmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerinin, uygulamalara ayıracakları zaman ile iky yetkinliklerini olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, onların insan kaynakları yönetimi yetkinlikleri üzerinde olumlu bir artış sağlamaktadır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, benzer şekilde, uygulamalara ayıracak zaman düzeyleri üzerinde olumlu bir artış sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, araştırma kapsamındaki işletmelere konu ile ilgili önerilerimiz şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma bulgularında da görülebileceği üzere, örgütte açık olarak tanımlanmış insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin varlığı, sağlanan örgütsel destek ve hat yöneticilerin uygulamaları yürütme konusundaki istekleri, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolünü arttırıcı bir özellik taşımaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü ise, hat yöneticilerin uygulamalara ayırabilecek zaman düzeyleri ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yetkinliklerini arttırıcı bir özellik taşımaktadır.

Dolayısıyla, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesi ve uygulamalara daha çok zaman ayırabilmelerin sağlanması ile ilgili olarak hat yöneticilere sağlanacak örgütsel desteğin önem taşıdığı düşünülmektedir. Bilindiği üzere, hat yöneticilere insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gerekli olan örgütsel desteğin sağlanması, üst yönetim ile birlikte, ağırlık olarak insan kaynakları bölümünün sorumluluğudur. İnsan kaynakları bölümünün, uygulamaların yürütülmesine yönelik hat yöneticilere belirli eğitimleri vermesi, rehberlik ve danışmanlık hizmeti vererek desteklemesi, hat yöneticilerin yetkinliklerinin gelişimi açısından önem taşımaktadır. Diğer taraftan, İKY politika ve prosedürlerinin hat yöneticilerin uygulamalara ayıracak zaman düzeyleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin açık ve net olarak tanımlanmış olması gerekmektedir. Bununla birlikte, görev tanımı ya da benzeri örgütsel dökümanlarda hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik sorumluluklarının açık olarak tanımlanmasının da önem taşıdığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, örgütte ideal bir insan kaynakları yönetimi kültürünün oluşturulmasında, şüphesiz üst yönetimin tutumu ve desteği önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen analizler ve ulaşılan bulgular neticesinde, araştırma modelinin ve ölçeklerinin mevcut haliyle Türk Konaklama İşletmeleri'nde kullanılabilir bir özellik taşıdığı söylenebilir. Bununla beraber, araştırma modelindeki 5 bağımsız değişkenden ikisinin bağımlı değişkeni etkilemediği fakat, bağımsız değişkenden etkilendiği görülmüştür. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki işletmelere özgü sonuçlardır. İlerideki çalışmalarda, araştırma kapsamının geniş örneklemelere dayandırılmasının, sonuçların sektöre genellenebilirliği açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, ilerideki araştırmalarda, araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan etkenlerin birbiri ile olan niteliksel ilişkisinin açıklanmasına yönelik olarak, araştırma amacının genişletilebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet

1998 “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”

T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını

IV. Bölüm.

ACAR, A. C. ve B. KAVASOĞLU

2005 “Türkiye’de Ücret Yönetimi Sistem ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, X. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirisi Kitabı,

M.Ü Nihat Sayar Eğitim Yayınları, İstanbul: 253-258.

ACAR, A. C ve N. ALAYOĞLU

2006 “Stratejik Ücret Yönetimi ve İşletmelerde Ücret Yönetimi Yaklaşımlarının Stratejik Niteliğinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, XV. Ulusal Yönetim

ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: 418-430.

ADAL, Zeki

1998 “İşçi-İşveren İlişkileri”

T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını

X. Bölüm.

AHMAD R. ve N. A. ALİ

2004 “Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 17, No. 1: 48-64.

AKBABA, Atilla

- 2003 Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi.  
(Yayınlanmamış Doktora Tezi)İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

AKIN, Adnan

- 2005 “Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 25: 1-18.

ALLEYNE, P., L. DOHERTY ve D. GREENIDGE

- 2006 “Approaches to HRM in the Barbados Hotel Industry”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 2: 94-109.

ANAFARTA, Nilgün

- 2001 “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 2: 1-17.

- 2002 “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 1: 115-128.

ARMSTRONG, Michael

- 2006 Handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition,  
Kogan Page, London.

ARMSTRONG, M. ve D. BROWN

- 2006 Strategic Reward How Organizations Add Value Through Reward,  
Kogan Page, London.

AYDIN, Şule

- 2004 Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri İle İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

2005 “İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”  
C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları  
Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım  
X. Bölüm.

2005 “İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği”  
C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları  
Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım  
XI. Bölüm.

BAPTISTE, Nicole Renee

2008 “Tightening the Link Between Employee Wellbeing at Work and  
Performance: A New Dimension for HRM, Management Decision, Vol. 46,  
No. 2: 284-309.

BARBEITO, Carol L.

2004 Human Resource Policies and Procedures for Nonprofit  
Organizations, Wiley, New Jersey.

BEYDİLLİ, E. Tuba

2005 Otel İşletmelerinde Stratejik Açından İnsan Kaynakları Planlamasının Hizmet  
Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans  
Tezi)Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

BHATNAGAR J. ve A. SHARMA

2005 “The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational  
Learning Capability”, International Journal of Human Resource  
Management, Vol. 16, No. 9: 1711-1739.

BHATTACHARYA, M. ve M. P. WRIGHT

2004 “Managing Human Assets in an Uncertain World: Applying Real Options Theory to HRM”, Cornell University CAHRS Working Paper Series, 04-03: 2-35.

BİNGÖL, Dursun

2006 İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

BJORKMAN I. ve A. M. SODERBERG

2006 “The HR Function in Large-Scale Mergers and Acquisitions: The Case Study of Nordea”, Personnel Review, Vol. 35, No. 6: 654-670.

BOGARDUS, Anne M.

2004 Human Resources JumpStart, Sybex, London.

BOLAT, O. İnci

2005 Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

BOND, S. ve S. WISE

2003 “Family Leave Policies and Devolution to the Line”, Personnel Review, Vol.32, No. 1: 58-72.

BOND, S. ve M. McCracken

2005 “The Importance of Training in Operationalising HR Policy”, Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3: 246-260.

BOSELIE P. ve J. PAAUWE

2004 “HRM and Performance: What’s Next?”, Manchester Business School IIRA HRM Study Group Working Papers in Human Resource Management, No. 1: 1-25.

BOZIOELOS N. ve L. WANG

2007 “An Investigation on the Attitudes of Chinese Workers Towards Individually Based Performance-Related Reward Systems”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 18, No. 2: 284-302.

BREDIN K. ve J. SÖDERLUND

2007 “Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations”, Personnel Review, Vol. 35, No. 5: 818-833.

BUDHWAR, S. Pawan

2000 “Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK”, Personnel Review, Vol. 29, No. 2: 141-161.

CAN, H., D. TUNCER ve D. Y. AYHAN

2005 Genel İşletmecilik Bilgileri, 16. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CANMAN, Doğan

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Basım Yayım, Ankara.

CARMELI, A., R. SHALOM ve J. WEISBERG

2007 “Considerations in Organizational Career Advancement: What Really Matters”, Personnel Review, Vol. 36, No. 2: 190-205.

CARTER, E. M. A. ve F. A. McMAHON

2005 Improving Employee Performance Through Workplace Coaching, Kogan Page, London.

CASCON - PEREIRA, R., M. VALVERDE ve G. RYAN

2006 “Mapping out Devolution: an Exploration of the Realities of Devolution”, Journal of European Industrial Training, Vol. 30, No. 2: 129-151.



CHAND, M. ve A. A. KATOU

2007 “The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry”, Employee Relations, Vol. 29, No. 6: 576-594.

CHANDRAKUMARA, Anil

2007 “Does HRM Fit Really Matter to Citizenship and Task Performance? Sri Lankan Manufacturing Sector Experience”, Employee Relations, Vol. 29, No. 6: 611-639.

CHENG, M., A. DAINTY ve D. MOORE

2005 “Implementing a New Performance Management System within a Project-Based Organization: A Case Study”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, No. 1: 60-75.

COLLINS, Christopher

2007 “Human Resource Management Practices and Firm Performance in Small Businesses: A Look at Differences Across Industries”, Cornell University CAHRS Working Paper Series, 07-10: 1-18.

COMPEER, N., M. SMOLDER and J. KOK

2005 “Scale Effects in HRM Research, A Discussion of Current HRM Research from an SME Perspective”  
EIM Business & Policy Research, Scales Paper, N200501:2-36.

CRICK, P. Anne

2008 “No Plantation Work Here: Contemporary HR Practices in Caribbean Hotels”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No.1: 79-89.

ÇİMEN, Hürriyet

2006 Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri İle İlgili Değerlendirmeleri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

ÇOLAKOĞLU, Ü. ve U. K. KILINÇ

2005 “Seçim”

C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım III. Bölüm.

ÇOLAKOĞLU, Ülker

2005 “Başarım Değerlemesi”

C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım V. Bölüm.

DE CENZO A.D. ve P. S. ROBBINS

2005 Fundamentals of Human Resource Management, 8th Edition, John Wiley & Sons, Inc.

DECHAWATANAPAISAL D. ve S. SIENGTHAI

2006 “The Impact of Cognitive Dissonance on Learning Work Behavior”, Journal of Workplace Learning, Vol. 18, No.1: 42-54.

DEMİR, Yeter

2006 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Konya: Selçuk Üniversitesi.

DEMİR, C ve Ö.H. ÇAVUŞ

2005 “Toplu Pazarlıklar”

C. DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım  
IX. Bölüm.

DEMİR, Cengiz

2004 “The Importance of Human Resources Planning for Tourism Administrations”, Tourism, Vol. 52, No. 3: 293-298.

DEMİR, C. ve B. GÜZEL

2005 “Planlama”

C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım  
II. Bölüm.

DESSLER, Gary

2000 Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall International, New Jersey.

DE VOS, A., K. DEWETTİNCK ve D. BUYENS

2008 “To Move or Not to Move? The Relationship Between Career Management and Preferred Career Moves”, Employee Relations, Vol. 30, No. 2: 156-175.

DICK, P. ve R. HYDE

2006 “Line Manager Involvement in Work-Life Balance and Career Development: Can’t Manage, Won’t Manage?”, British Journal of Guidance&Counselling, Vol. 34, No. 3: 345-364.

DORENBOSCH, L., R. REUVER ve K. SANDERS

2006 “Getting the HR Message Across: The Linkage Between Line-HR Consensus and “Commitment Strength” among Hospital Employees”, Management Revue, Vol. 17, No. 3: 273-291.

DURĞUN, Serpil

2006 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 2: 112-132.

DÜNDAR, Gönen

1998 “Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması”  
T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.  
İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını  
XII. Bölüm.

EBY, L.T., A. L., LOCKWOOD ve M. BUTTS

2006 “Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach”, International of Vocational Behavior, No. 68: 267-291.

ERDEM, Barış

2004 “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 11: 35-54.

ERDEM, Ramazan

2005 “İletişimde Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ve Okul Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”, XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: 98-105.

EREN, Erol

2006 Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERICKSEN J., L. DYER

2004 “Toward A Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance”, Cornell University CAHRS Working Paper Series, 0402.

EROĞLU, Ergün

2005 “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt. 34, Sayı. 1: 7-25.

ERKUTLU, H. V. ve J. CHAFRA

2006 “Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example from Boutique Hotels”, Management Research News, Vol. 29, No. 5: 285-297.

EROL, E., O. ERDİL ve C.ZEHİR

2000 “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı. 2: 100-123.

FAGENSON-ELAND, E.A., S. G. BAUGH ve M. J. LANKAU

2005 “Seeing Eye to Eye”, Career Development International, Vol. 10, No. 6/7: 460-477.

FIELDS, D. ve DİĞERLERİ

2006 “Human Resource Management Strategies Under Uncertainty: How Do US and Hong Kong Chinese Companies Differ?”, Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 13, No. 2: 171-186.

FIRAT, Zerrin

2008 “İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı”, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 1: 1-6.

GARDNER, T. M., L. M. MOYNIHAN ve P. M. WRIGHT

2007 “The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover”, Cornell University CAHRS Working Paper Series, 07-12: 1-36.

GAUTAM, D. K. ve A. J. DAVIS

2007 “Integration and Devolvement of Human Resource Practices in Nepal”, Employee Relations, Vol. 29, No. 6: 711-726.

GAVCAR, E., Z. A. BULUT ve K. ENGİN

2006 “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 13, Sayı. 2: 31-45.

GHEBREGIORGIS, F. ve L. KARSTEN

2007 “Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in a Developing Country, Evidence from Eritrea”, Personnel Review, Vol. 36, No. 5: 722-738.

GIBB, Stephen

2003 “Line Manager Involvement in Learning and Development: Small Beer or Big Deal?”, Employee Relations, Vol. 25, No. 3: 281-293.

GILL, S. Amarjit

2008 “Research in Brief: The Role of Trust in Employee-Manager Relationship”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 1: 98-103.

GLAVELI, N. ve S. KUFIDU

2005 “The Old, the Young and the Restless: A Comparative Analysis of the Impact of Environmental Change on Training in Four Greek Banks”, European Business Review, Vol. 17, No. 5: 441-459.

GOMES, C.F., M. M. YASIN ve J. V. LISBOA

2007 “The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns”, International Journal Of Contemporary Hospital Management, Vol. 19, No. 7: 560-573.

GOMEZ, P. J., J. J. C. LORENTE ve R. V. CABRERA

2004 “Training Practices and Organisational Learning Capability, Relationship and Implications, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, No. 2/3/4: 234-256.

GRÖNROOS, Christian

2000 Service Management and Marketing, Second Edition, Wiley, England.

GÜZEL, Tülay

2005 “Eğitim ve Geliştirme”

C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım  
IV. Bölüm.

HAI-YAN, K. ve T. BAUM

2006 “Skills and Work in the Hospitality Sector: The Case of Hotel Front Office Employees in China”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 6: 509-518.

HARRIS, Lynette

2007 “The Changing Nature of the HR Function in UK Local Government and its Role as Employee Champion”, Employee Relations, Vol. 30, No. 1: 34-47.

HASSAN A., J. HASHIM ve A. Z. HJ ISMAIL

2006 “Human Resource Development Practices as Determinant of HRD Climate and Quality Orientation”, Journal of European Industrial Training, Vol. 30, No. 1: 4-18.

HASSAN, Arif

2007 “Human Resource Development and Organizational Values”, Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 6: 435-448.

HAYNES, P. ve G. FRYER

2000 “Human Resources, Service Quality and Performance”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, No. 4: 240-248.

HEAD, J. ve R. LUCAS

2004 “Employee Relations in the Non-Union Hotel Industry: A Case of “Determined Opportunism””, Personnel Review, Vol. 33, No. 6: 693-710.

HERINGTON, C., D. SCOT ve L.W. JOHNSON

2005 “Focus Group Exploration of Firm-Employee Relationship Strength”, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 8, No. 3: 256-276.

HUNTER, I., ve J. SAUNDERS

2004 Future of HR and the Need for Change, Thorogood, London.

JAMES, P., I. CUNNINGHAM ve P. DIBBEN

2006 “Job Retention and Return to Work of ill and Injured Workers”, Employee Relations, Vol. 28, No. 3: 290-303.

JOTKOWITZ, A. B. ve A. M. CLARFIELD

2006 “Mentoring in Internal Medicine”, European Journal of Internal Medicine, No. 17: 399-401.



KANTEN, Selahattin

- 2006 Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İşgörenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanması İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

KARAKAŞ, Murat

- 2005 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

KAUFMAN, E. Bruce

- 2002 “The Role of Economics and Industrial Relations in the Development of the Field of Personnel/Human Resource Management”, Management Decision, Vol. 40, No. 10: 962-979.

KEATING M. ve D. HARRINGTON

- 2003 “The Challenges of Implementing Quality in the Irish Hotel Industry”, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, No. 9: 441-453.

KHATRI N., ve P. S. BUDHWAR

- 2002 “A Study of Strategic HR Issues in an Asian Context”, Personnel Review, Vol. 31, No. 2: 166-188.

KLIDAS, A., P. T., BERG ve C. P. M., WILDEROM

- 2007 “Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 18, No. 1: 70-88.

KOÇEL, Tamer

- 2005 İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

KON, Barbaros

2001 Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

KUNDU, S. C. ve A. J.,VORA

2004 “Creating a Talented Workforce for Delivering Service Quality”, Human Resource Planning, Vol. 27, No. 2: 40-51.

KURTULUŞ, Kemal

1996 Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım, İstanbul.

LARSEN, H. H ve C. BREWSTER

2003 “Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?”, Employee Relations, Vol. 25, No. 3: 228-244.

LOCKYER C. ve D. SCHOLARIOS

2004 “Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does not Always Work”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16, No. 2: 125-135.

LYNCH, Samantha

2004 “Line Manager and Their Management of Human Resources: Evidence from the Retail Industry”, Canterbury Business Schooll Working Paper Series, No. 41: 1-27.

MACNEIL, M. Christina

2003 “Line Managers: Facilitators of Knowledge Sharing in Teams”, Employee Relations, Vol. 25, No. 3: 294-307.

2004 “Exploring the Supervisor Role as a Facilitator of Knowledge Sharing in Teams”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, No. 1: 93-102.

MARTINS, Lola Peach

2007 “A Holistic Framework for the Strategic Management of First Tier Managers”, Management Decision, Vol. 45, No. 3: 616-641.

MAVIN ve DIĞERLERİ

2007 “Developing “New Commons” Between HRD Research and Practice, Case Studies of UK Universities”, Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 1: 4-18.

MAYRHOFER W. ve DIĞERLERİ

2004 “Devolving Responsibilities for Human Resources to Line Management? An Empirical Study about Convergence in Europe”, Journal for East European Management Studies, Vol. 9, No.2: 123-146.

MAXWELL G., S. WATSON ve S. QUAIL

2004 “Quality Service in the International Hotel Sector”: A Catalyst for Strategic Human Resource Development”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, No. 2/3/4: 159-182.

MAXWELL, G. A. ve S. WATSON

2006 “Perspectives on Line Managers in Human Resource Management: Hilton International’s UK Hotels”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 17, No. 6: 1152-1170.

McCONVILLE, Teri

2006 “Devolved HRM Responsibilities, Middle-Managers and Role Dissonance”, Personnel Review, Vol. 35, No. 6: 637-653.

MCGUIRE D. ve DİĞERLERİ

2006 “The Impact of Individual Values on Human Resource Decision-Making by Line Managers”, International Journal of Manpower, Vol. 27, No.3: 251-273.

MCGUNNIGLE P. J. ve S. M. JAMESON

2000 “HRM in UK Hotels: a Focus on Commitment”, Employee Relations, Vol. 22, No.4: 403-422.

MELIAN-GONZALEZ, S. ve D. VERANO-TACORONTE

2006 “Is There More Than One Way to Manage Human Resources in Companies”, Personnel Review, Vol. 35, No. 1: 29-50

MET, Ö. ve B.ERDEM

2006 “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 2: 53-73.

MORLEY, M. J. ve DİĞERLERİ

2006 “New Directions in the Roles and Responsibilities of the HRM Function”, Personnel Review, Vol. 35, No. 6: 609-616.

NAKİP, Mahir

2003 Pazarlama Araştırmaları, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

NEHLES ve DİĞERLERİ

2006 “Implementing Human Resource Management Successfully: A-First Line Management Challenge, Management Revue, Vol. 17, No.3: 256-273.

NISHII, L. H. ve P. M. WRIGHT

2007 “Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management”, Cornell University CAHRS Working Paper Series, 07-02: 1-33.

OKPARA, J. O ve P. WYNN

2008 “Human Resource Management Practices in a Transition Economy”, Management Research News, Vol. 31, No. 1: 57-76.

ÖRÜCÜ, E. ve F. ESENKAL

2005 “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 8, Sayı. 14: 141-166.

ÖZÇELİK, Oya

1998 “Eğitim ve Geliştirme”

T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını V. Bölüm.

ÖZÇELİK A.O., G. DÜNDAR ve M. POLAT

2002 “İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Politikaların Belirlenmesindeki Sorumluluk Açısından Türkiye ve Üç Avrupa Ülkesinin Uygunluk (Correspondence) Analizi ile Karşılaştırılması”, X. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirisi Kitabı, Mart Basımevi, İstanbul: 871-882.

ÖZÇELİK, A.O. ve F.AYDINLI

2006 “Strategic Role of HRM in Turkey: a Three-Country Comparative Analysis”, Journal of European Industrial Training, Vol. 30, No.4: 310-327.

ÖZDEMİR, E. ve A.T., AKPINAR

2003 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 2: 85-105.

ÖZER, K. Ozan

2005 Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim: İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

ÖZTÜRK Y. ve K. SEYHAN

2005 "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1: 121-140.

PAPALEXANDRIS N. ve L. PANAYOTOPOULOU

2005 "Exploring the Partnership Between Line Managers and HRM in Greece", Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 4: 281-291.

PENNY, Wan Yim King

2007 "The Use of Environmental Management as a Facilities Management Tool in the Macao Hotel Sector", Facilities, Vol. 25, No. 7/8: 286-295.

PYNES, E. Joan

2004 "The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector", Public Personnel Management, Vol. 33, No. 4: 389-403.

Q'LEARY, S. ve J. DEEGAN

2005 "Career Progression of Irish Tourism and Hospitality Management Graduates", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17, No. 5: 421-432.

Q'MEARA B. ve S. PETZALL

2007 "How Important is the Role of the Chancellor in the Appointment of Australian Vice-Chancellors and University Governance?", International Journal of Educational Management, Vol. 21, No.3: 213-231.

Q'REGAN N., M. A. SIMS ve D. GALLEAR

2008 "Leaders, Loungers, Laggards: The Strategic- Planning-Environment-Performance Relationship Re-visited in Manufacturing SMEs", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19, No. 1: 6-21.

RAUB, S., L. ALVAREZ ve R. KHANNA

2006 "The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in the Hospitality Industry", International Journal Of Contemporary Hospital Management, Vol. 18, No. 2: 135-144.

RAUB, S. ve E. M., STREIT

2006 "Realistic Recruitment An Empirical Study of the Cruise Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 4: 278-289.

REES, C.J., J. JARVALT ve B. METCALFE

2005 "Career Management in Transition: HRD Themes from the Estonian Civil Service", Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No.7: 572-592.

RENEWICK, D. ve C. M. MACNEIL

2002 "Line Manager Involvement in Careers", Career Development International, Vol. 7, No. 7: 407-414.

RENEWICK, Douglas

2000 "HR-Line Work Relations: a Review, Pilot Case and Research Agenda", Employee Relations, Vol. 22, No. 2: 179-205.

2003 “HR Managers Guardians of Employee Wellbeing?”, Personnel Review, Vol. 32, No. 3: 341-359.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SADULLAH, Ömer

1998 “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”

T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını  
I. Bölüm.

1998 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)”

T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını  
XI. Bölüm.

SAHINIDIS A. G. ve J. BOURIS

2008 “Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes”, Journal of European Industrial Training, Vol. 32, No. 1: 63-76.

SCHNEIDER, Benjamin

2004 “Welcome to the World of Services Management”, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2: 144-150.

SHANLEY, Chris

2007 “Navigating the Change Process: The Experience of Managers in the Residential Aged Care Industry”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 5: 700-720.



SHARPLEY, R. and G. FOSTER

- 2003 “The Implications of Hotel Employee Attitudes for the Development of Quality Tourism: The Case of Cyprus”, Tourism Management, Vol. 24, No. 1: 687-697.

SHEEHAN, Cathy

- 2005 “A Model for HRM Strategic Integration”, Personnel Review, Vol. 34, No. 2: 192-209.

SIMS, Ronald R ve DİĞERLERİ

- 2000 The Challenge of Front - Line Management: Flattened Organizations in the New Economy, Greenwood Publishing, London.

SIMS, Ronald R.

- 2002 Managing Organizational Behaviour, Greenwood Publishing Group, London.

SU, Allan Yen-Lun

- 2004 “Customer Satisfaction Measurement Practice in Taiwan Hotels”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 23, No. 4: 397-408.

ŞAKİROĞLU, A. ve E.ASYALI

- 2006 “Türkiye’de Zabitan Sınıfı Gemi Adamlarının Kariyer Yolu Analizi”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: 305-311.

ŞENCAN, Hüner

- 2002 Bilimsel Yazım, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları. İstanbul

TABANCALI, Erkan

2004 Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Ankara: Ankara Üniversitesi.

TAYLOR T. ve P. MCGRAW

2004 "Succession Management Practices in Australian Organizations", International Journal of Manpower, Vol. 25, No. 8: 741-758.

TİRİTOĞLU, Esra

2006 Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

TOKER, Boran

2006 Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

TURİZM BAKANLIĞI

Turizm Mevzuatı, Döner Sermaye İşletmeleri Merkez Müdürlüğü Yayını.

TÜTÜNCÜ, Ö. ve M. DEMİR

2003 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 2: 146-169.

TZAFRIR, S. Shay

2006 "A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance at the Different Points in Time", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 2: 109-130.

UYARGİL, Cavide

1998 “Performans Yönetimi”

T. KAYNAK ve DİĞERLERİ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını,  
VI. Bölüm.

ÜLGEN, H ve K. MİRZE

2004 İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

ÜNSAR, A. Sinan

2003 “Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Faaliyet Kolları Açısından 1990-2000 Yılları Arasındaki Görünümü”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 1: 100-111.

VALVERDE, M., G. RYAN ve C. SOLER

2006 “Distributing HRM Responsibilities: a Classification of Organisations”, Personnel Review, Vol. 35, No. 6: 618-636.

VANCE, C.M., and P. YOUNGSON

2006 Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management, Armonk, New York.

VASSIE, L. H. ve C. W. FULLER

2003 “Assessing the Inputs and Outputs of Partnership Arrangements for Health and Safety Management”, Employee Relations, Vol. 25, No.5: 490-501.

WAN, Hooi Lai

2007 “Human Capital Development Policies: Enhancing Employees’ Satisfaction”, Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 4: 297-322.

WATSON, S., G.A. MAXWELL. ve L. FARQUHARSON

2007 “Line Managers’ Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels”, Employee Relations, Vol. 29, No.1: 30-49.

WELCH, M. ve P. R. JACKSON

2007 “Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12, No. 2: 177-198.

WHITTAKER S. ve M. MARCHINGTON

2003 “Devolving HR Responsibility to the Line Threat, Opportunity or Partnership?”, Employee Relations, Vol. 25, No. 3: 245-261.

WICKRAMASINGHE, Vathsala

2007 “Staffing Practices in the Private Sector in Sri Lanka”, Career Development International, Vol. 12, No. 2: 108-128.

WILLEMS I., R. JANVIER ve E. HENDERICKX

2006 “New Pay in European Civil Services: Is the Psychological Contract Changing”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 6: 609-621.

WILSON, John P.

2005 Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations, Second Edition, Kogan Page, London.

XU, K., J. JAYARAM ve M. XU

2006 “The Effects of Customer Contact on Conformance Quality and Productivity in Chinese Service Firms”, International Journal Of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 4: 367-389.

YALÇIN A. ve F. N. İPLİK

- 2005 “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Performans Değerlendirme Süreci: Türkiye Örneği”, X. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirisi Kitabı, M.Ü Nihat Sayar Eğitim Yayınları, İstanbul: 29-33.

YAYLI A. ve K. TEMİRALİYEVA

- 2006 “Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da bir Uygulama”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1: 96-119.

YEGANEH, H. ve Z. Su

- 2008 “An Examination of Human Resource Management Practices in Iranian Public Sector”, Personnel Review, Vol. 37, No. 2: 203-221.

YENİPİNAR, Uysal

- 2005 “Ücretleme”  
C.DEMİR ve DİĞERLERİ, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım VI. Bölüm.
- 2005 “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 3: 148-176.

YILDIZ ve DİĞERLERİ

- 2006 “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: 561-568.

YÜKSEL, İlhan

- 2004 “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 1: 47-58.

ZHANG, H. Q. ve E. WU

2004 “Human Resources Issues Facing the Hotel and Travel Industry in China”,  
International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16,  
No. 7: 424-428.

ZUPAN N. ve R. KASE

2007 “The Role of HR Actors in Knowledge Networks”, International Journal of  
Manpower, Vol. 28, No. 3/4: 243-259.

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici, bu anket formu, departman yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ile bu düzeyleri üzerinde etkili olan faktörlerin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen bilimsel çalışmaya veri sağlamak üzere geliştirilmiştir. Anket formunun cevaplanması yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Pelin KANTEN

<b>1. Çalıştığınız departman:</b> ..... <b>2. Ünvanınız:</b> .....					
<b>3. Yaşınız:</b> ..... <b>4. Cinsiyetiniz:</b> ( )bay ( )bayan <b>5. Sorumluluğunuz altında çalışan işgören sayısı:</b> .....					
<b>5. Mezuniyet düzeyiniz:</b> ( )İlköğretim ( )Lise ( )Önlisans ( )Lisans ( )Y.Lisans ( )Doktora					
<b>6. Mezuniyet alanınız:</b> ..... <b>7.Turizm sektöründeki toplam çalışma süreniz:</b> .....					
<b>8. Kaç yıldır yönetici pozisyonunda çalışmaktasınız:</b> ..... <b>9.Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz:</b> .....					
<b>10. Günlük mesai süreniz:</b> ..... <b>11. Haftalık toplam çalışma süreniz:</b> .....					
<b>Aşağıdaki ifadelerle ilişkin düşüncelerinizi,</b> <b>“1= Kesinlikle katılmıyorum”;</b> <b>“2= Katılmıyorum”;</b> <b>“3= Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”;</b> <b>“4= Katılıyorum”;</b> “ <b>“5= Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birisini “ X ” yardımıyla işaretleyerek belirtiniz.</b>					
1.İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını (seçim mülakatları, performans değerlendirme, eğitim, ödüllendirme vb.) gerçekleştirecek bilgiye sahibim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2.İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını gerçekleştirecek deneyime sahibim.					
3.İKY uygulamaları konusunda hizmet içi eğitim almak isterim.					
4.Zaman zaman, İKY uygulamaları ile ilgili danışacak bir uzmana gereksinim duyuyorum.					
5.İKY uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştiriyorum.					
6.İKY uygulamalarını etkili bir şekilde yürütecek yeterli vaktim yok.					
7.İKY uygulamalarının yürütülmesine ayıracak vaktim hiç yok.					
8.İKY uygulamalarının yürütülmesine zaman ayırabiliyorum.					
9.Yoğun çalışma programım sebebiyle İKY uygulamalarının yürütülmesi aksamaktadır.					
10.Yoğun iş temposu sebebiyle normal çalışma sürem üzerinde mesai yapmaktayım.					
11.İKY uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz insan kaynakları politikaları açık ve nettir. (terfi ve ödüllendirme politikaları gibi)					
12. İKY uygulamalarındaki rol ve sorumluluğum net olarak belli değildir.					
13.İKY uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz prosedürler nettir.					
14.İKY uygulamalarının yürütülmesi, prosedürel belirsizlik sebebiyle zaman zaman aksamaktadır.					
15.İKY ile ilgili çalışmaları yürütmem görev tanımımın bir parçasıdır.					
16.İK departmanı, İKY uygulamaları konusunda tarafıma yeterli düzeyde danışmanlık sağlamaktadır.					
17.İK departmanı İKY uygulamalarını başarılı şekilde					

yürütebilmem için tarafıma gerekli eğitimleri sağlamaktadır.					
18.İKY uygulamalarını yürütmemiz üst yönetim tarafından teşvik edilmektedir.					
19.İşletmemizin yönetim kültürü, İKY uygulamalarını yürütmemizi kolaylaştırmaktadır.					
20.İK departmanı ile ideal düzeyde bir işbirliği ve iletişim içerisindeyiz.					
21.İKY uygulamalarının yürütülmesini severek yerine getiriyorum.					
22.İKY uygulamalarının yürütülmesine zaman ayırmak istemiyorum.					
23.İKY uygulamalarının daha etkin yürütülmesi için çaba sarfediyorum.					
24.İKY uygulamalarının çoğunu gereksiz buluyorum.					
25.İKY uygulamalarının yürütülmesi tamamen İK departmanı tarafından yerine getirilmelidir.					

<i>Aşağıda verilen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını gerçekleştirme durumunuzu , “1=Kesinlikle gerçekleştiriyorum”, “2=Gerçekleştiriyorum”, “3=Ne gerçekleştiriyorum ne de gerçekleştiriyorum”, “4=Gerçekleştiriyorum”, “5=Kesinlikle Gerçekleştiriyorum” seçeneklerinden birisini “X” yardımıyla işaretleyerek tanımlayınız.</i>	<b>Kesinlikle gerçekleştiriyorum</b>	<b>Gerçekleştiriyorum</b>	<b>Ne gerçekleştiriyorum ne de gerçekleştiriyorum</b>	<b>Gerçekleştiriyorum</b>	<b>Kesinlikle gerçekleştiriyorum</b>
1.Bölümün ihtiyaç duyduğu işgören sayısının belirlenmesi.					
2.Bölümün ihtiyaç duyduğu işgören niteliklerinin belirlenmesi.					
3.İşgörenden yer değişikliklerinin planlanması(terfi, nakil, rotasyon vb.)					
4.İşgörenden çalışma programlarının hazırlanması.					
5.İşgören seçim mülakatlarının gerçekleştirilmesi.					
6.İşgören seçim kararının verilmesi.					
7.İşletmenin içinden ve dışından işgören adaylarının araştırılması.					
8.İşgörenden eğitim ihtiyacının belirlenmesi.					
9.İşgörenden iş başında eğitim verilmesi.					
10.İşgörenden eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi.					
11.Verilen eğitimlerin, işgörenden beceri ve davranışlarına ne oranda yansıtıldığının belirlenmesi (eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi).					
12.İşletmenin amaç ve değerlerinin işgörenden benimsetilmesi.					
12.İşgörenden performanslarının planlanması (işgörenden beklenen beceri ve davranış düzeylerinin işgörenden iletilmesi).					
13.İşgörenden performanslarının değerlendirilmesi (İşgörenden işe yönelik beceri ve davranışlarının periyodik olarak değerlendirilmesi).					
14.İşgörenden performanslarının geliştirilmesi (İşgörenden beceri ve davranışlarının sürekli olarak iyileştirilmesi).					
15.İşgörenden performans düzeyleri hakkında sürekli geri-bildirim sağlanması.					
16. Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenden yönelik kararlarda kullanılmasının sağlanması (ödüllendirme, terfi, işten çıkarma vb.).					
17.Ücret ve ödül politikaları ile kararlarının işgörenden açıklanması.					
18. Ücret düzeylerinin (ücret artışları) oluşturulmasında rol almak.					
19.Başarılı performansın ödüllendirilmesini sağlamak.					



20.Ücret ve ödüllendirme sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesine katkı sağlamak.					
21.İşgörenlerin kariyer planlarının desteklenmesi (kariyer gelişimlerini sağlayacak eğitim, deneyim, vb. uygulamaların desteklenmesi).					
22.İşgörelere kariyer danışmanlığı sağlanması (İşgörelerin kariyer belirsizliklerini gidererek, gerçekçi planlar yapmalarını sağlamak).					
23.İşgörelerin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olmak (Örgüt içinde varolan ya da olabilecek fırsatları tanıtmak).					
24.Çalışma programlarının işgörelerin yasal haklarına uygun olarak hazırlanması (mesai süreleri, izinler vb.).					
25.İşgörelerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlamak.					
26.İşgörelar arası iletişimin geliştirilmesi.					
27.Takım çalışması bilincinin geliştirilmesi.					
28.İşgörelerin istenmeyen davranışlarının önlenmesine ya da cezalandırılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi.					

*Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz...*

## EK 2: SPSS PROGRAMI ÇIKTILARI

### 1.GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,909	25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	29

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,922	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,880	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,829	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,860	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,889	4
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,912	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,813	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,841	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,775	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	3

## 2. FAKTÖR ANALIZİ

KMO and Bartlett's Test		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		,838
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	1787,441
	<b>df</b>	300
	<b>Sig.</b>	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,090	32,359	32,359	8,090	32,359	32,359	3,980	15,919	15,919
2	3,154	12,614	44,973	3,154	12,614	44,973	3,553	14,214	30,133
3	2,762	11,046	56,020	2,762	11,046	56,020	3,307	13,230	43,362
4	1,707	6,827	62,846	1,707	6,827	62,846	3,209	12,837	56,199
5	1,474	5,897	68,743	1,474	5,897	68,743	3,136	12,544	68,743
6	,920	3,681	72,424						
7	,791	3,164	75,588						
8	,698	2,790	78,379						
9	,662	2,647	81,025						
10	,558	2,231	83,256						
11	,543	2,173	85,429						
12	,501	2,003	87,432						
13	,432	1,727	89,160						
14	,396	1,583	90,742						
15	,363	1,453	92,195						
16	,319	1,278	93,473						
17	,282	1,129	94,602						
18	,242	,969	95,571						
19	,222	,887	96,458						
20	,185	,740	97,198						
21	,177	,709	97,907						
22	,163	,652	98,559						
23	,136	,545	99,104						
24	,134	,538	99,642						
25	,090	,358	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		,755
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	2149,533
	<b>df</b>	406
	<b>Sig.</b>	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,334	28,738	28,738	8,334	28,738	28,738	5,218	17,993	17,993
2	3,894	13,427	42,166	3,894	13,427	42,166	3,266	11,262	29,255
3	2,478	8,545	50,710	2,478	8,545	50,710	3,031	10,451	39,706
4	2,148	7,406	58,116	2,148	7,406	58,116	3,029	10,445	50,151
5	1,693	5,837	63,954	1,693	5,837	63,954	2,934	10,118	60,269
6	1,369	4,722	68,675	1,369	4,722	68,675	2,438	8,406	68,675
7	,981	3,382	72,058						
8	,913	3,147	75,205						
9	,784	2,703	77,908						
10	,681	2,348	80,256						
11	,604	2,082	82,338						
12	,581	2,003	84,341						
13	,557	1,920	86,261						
14	,488	1,682	87,943						
15	,457	1,575	89,518						
16	,401	1,383	90,901						
17	,383	1,319	92,220						
18	,349	1,202	93,422						
19	,320	1,102	94,524						
20	,284	,979	95,503						
21	,251	,865	96,368						
22	,217	,750	97,117						
23	,180	,620	97,738						
24	,158	,546	98,284						
25	,136	,470	98,753						
26	,119	,411	99,165						
27	,095	,327	99,491						
28	,084	,291	99,782						
29	,063	,218	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix(a)					
	Component				
	1	2	3	4	5
yonetim kulturu	,878	,042	,132	,078	,130
ik departmani danismanlik	,856	,083	,074	,067	,203
ik departmani egitimi	,844	,112	,038	,039	,218
iky ust yonetim tesvigi	,810	,134	,058	,152	,164
ik departmani iletisim ve isbirligi	,806	,131	,109	,003	,174
iky rolü ve sorumlulugu	-,016	,861	,202	-,001	,113
net iky prosedürleri	,033	,836	,040	,101	,045
prosedürel belirsizlik ve aksama	,111	,810	,242	-,012	,201
açık ve net iky politikaları	,143	,755	-,039	,161	-,043
iky görev tanimi	,160	,747	,000	,184	,037
iky hiç vakit	-,011	,049	,804	,295	,086
iky aksama	,145	,077	,789	,213	,089
iky zaman ayirma	-,032	-,007	,740	,157	,178
iky yeterli vakit	,195	,082	,707	,144	-,026
fazla mesai	,130	,232	,640	,142	,276
iky gerekli bulma	,176	,192	,165	,789	,114
iky zaman ayirma isteme	,078	,065	,131	,785	,207
iky etkinligi caba sarfetme	-,007	,141	,250	,771	,175
iky severek yerine getirme	,048	-,025	,208	,709	,142
iky tamamen ik departmani	,088	,217	,408	,636	,197
iky basarisi	,123	,095	,138	,186	,857
iky deneyimi	,264	,058	,079	,237	,800
iky bilgisi	,237	,112	,111	,230	,777
iky egitimi	,239	,245	,290	,127	,732
iky danismani	,279	-,105	,035	,074	,362
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a Rotation converged in 6 iterations.					

Rotated Component Matrix(a)						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
isgoren performansini gelistirme	,840	,175	-,032	,074	,000	,113
isgoren performansini planlama	,817	,113	,087	,171	-,025	,102
isgoren performansini degerlendirme	,798	,101	,230	,280	-,174	-,078
performans sonuclarinin kullanimi	,791	,245	,000	,032	,174	,161
performans geribildirim saglama	,780	,177	-,125	,117	-,006	,085
kariyer planlarini destekleme	,701	,089	,136	,019	-,016	,219
kariyer firsatlarini gosterme	,670	,013	,078	-,098	,318	,195
kariyer danismanligi	,666	-,102	,071	,022	,275	,385
iletisimi gelistirmek	,195	,803	,044	,014	,096	-,005
takim bilincini gelistirmek	,018	,772	,035	,182	,058	,075
saglikli calisma ortami saglamak	,140	,715	,192	,055	,064	,247
yasal calisma programi hazirlama	,175	,629	,201	,223	-,041	,120
disiplin faaliyetlerini yurutme	,197	,620	,107	,302	,190	,051
yer degisikliklerini planlama	-,029	,080	,863	,089	,057	,121
isgoren niteliklerini belirleme	-,035	,113	,809	,037	,334	,200
isgoren sayisinin belirlenmesi	,208	,064	,756	,208	-,035	,105
calisma programlarini hazirlama	,046	,372	,688	,150	,018	-,183
ucret-odul politika kararlarini aciklama	,141	,274	,066	,820	,057	,046
ucret artislarda rol almak	,156	,050	,319	,815	,182	,103
ucret sisteminin adaletine katkı	,092	,109	,133	,788	,268	,122
basarili performansi ödüllendirme	,046	,373	,027	,720	,274	,122
egitim ihtiyacini belirleme	-,039	-,116	,105	,145	,788	,076
amac ve degerleri benimsetme	-,004	,250	,070	,219	,755	-,071
isgorenleri surekli gelistirme	,045	,157	,027	,072	,683	-,122
isbasi egitim verme	,096	,029	,004	,141	,571	-,189
egitimin etkinligini degerlendirme	,265	,059	,450	,051	,540	-,076
isgoren adayi arastirma	,228	,136	-,011	,102	-,176	,799
isgoren secim kararini verme	,327	,157	,139	,088	-,117	,778
secim mulakatlarini gerceklestirme	,345	,188	,159	,215	-,146	,778
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a Rotation converged in 7 iterations.						

### 3. KORELASYON ANALİZİ

Correlations							
		DESTEK	POLITIKAPROSEDUR	ZAMAN	ISTEK	YETKINLIK	IKYORT
DESTEK	Pearson Correlation	1	,245(**)	,265(**)	,257(**)	,476(**)	,474(**)
	Sig. (2-tailed)		,009	,005	,006	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112
POLITIKAPROSEDUR	Pearson Correlation	,245(**)	1	,284(**)	,300(**)	,298(**)	,539(**)
	Sig. (2-tailed)	,009		,002	,001	,001	,000
	N	112	112	112	112	112	112
ZAMAN	Pearson Correlation	,265(**)	,284(**)	1	,546(**)	,423(**)	,462(**)
	Sig. (2-tailed)	,005	,002		,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112
ISTEK	Pearson Correlation	,257(**)	,300(**)	,546(**)	1	,485(**)	,515(**)
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000		,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112
YETKINLIK	Pearson Correlation	,476(**)	,298(**)	,423(**)	,485(**)	1	,508(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	112	112	112	112	112	112
IKYORT	Pearson Correlation	,474(**)	,539(**)	,462(**)	,515(**)	,508(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	112	112	112	112	112	112

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### 3. REGRESYON ANALİZLERİ

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,539(a)	,290	,284	,30416
2	,654(b)	,427	,417	,27447
3	,713(c)	,509	,495	,25540
a Predictors: (Constant), POLITIKAPROSEDUR				
b Predictors: (Constant), POLITIKAPROSEDUR, ISTEK				
c Predictors: (Constant), POLITIKAPROSEDUR, ISTEK, DESTEK				

ANOVA(d)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,156	1	4,156	44,927	,000(a)
	Residual	10,177	110	,093		
	Total	14,333	111			
2	Regression	6,121	2	3,061	40,628	,000(b)
	Residual	8,211	109	,075		
	Total	14,333	111			
3	Regression	7,288	3	2,429	37,246	,000(c)
	Residual	7,045	108	,065		
	Total	14,333	111			
a Predictors: (Constant), POLITIKAPROSEDUR						
b Predictors: (Constant), POLITIKAPROSEDUR, ISTEK						
c Predictors: (Constant), POLITIKAPROSEDUR, ISTEK, DESTEK						
d Dependent Variable: IKYORT						

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,765	,207		13,388	,000
	POLITIKAPROSEDUR	,338	,050	,539	6,703	,000
2	(Constant)	2,010	,238		8,451	,000
	POLITIKAPROSEDUR	,265	,048	,422	5,557	,000
	ISTEK	,260	,051	,388	5,107	,000
3	(Constant)	1,659	,236		7,017	,000
	POLITIKAPROSEDUR	,231	,045	,367	5,101	,000
	ISTEK	,219	,048	,327	4,538	,000
	DESTEK	,162	,038	,300	4,230	,000

a Dependent Variable: IKYORT

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,462(a)	,214	,207	,53898

a Predictors: (Constant), IKYORT

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,684	1	8,684	29,895	,000(a)
	Residual	31,955	110	,291		
	Total	40,640	111			

a Predictors: (Constant), IKYORT  
b Dependent Variable: ZAMAN

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,679	,591		1,149	,253
	IKYORT	,778	,142	,462	5,468	,000

a Dependent Variable: ZAMAN

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,508(a)	,259	,252	,56775

a Predictors: (Constant), IKYORT

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,362	1	12,362	38,351	,000(a)
	Residual	35,457	110	,322		
	Total	47,819	111			

a Predictors: (Constant), IKYORT  
b Dependent Variable: YETKINLIK

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,324	,623		,521	,604
	IKYORT	,929	,150	,508	6,193	,000

a Dependent Variable: YETKINLIK

