

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Tezi Hazırlayan
Hediye LİMON

Tezi Yöneten
Doç. Dr. Zeynep ASLAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı
Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2012
Nevşehir

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Tezi Hazırlayan

Hediye LİMON

Tezi Yöneten

Doç. Dr. Zeynep ASLAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2012

Nevşehir

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca akademik açıdan bana her konuda yol gösteren, tezimin hazırlanmasında yardımını esirgemeyen danışmanım, Sayın, **Doç. Dr. Zeynep ASLAN**'a şükranlarımı sunarım.

Bana çalışmış olduğum tez konusunu öneren ve tezin uygulama kısmında istatistiksel analizler konusunda rehberlik eden hocam, Sayın, **Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN**'a, Yüksek Lisans Tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan, değerli fikir ve eleştirileri ile çalışmaya katkıda bulunan hocalarım **Prof. Dr. Emir ERDEN** ve **Yrd. Doç. Dr. Lütfi BUYRUK**'a, araştırma ölçeğinin oluşturulması esnasında fikir ve önerileri ile çalışmaya katkıda bulunan hocalarım, **Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN** ve **Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Şahin PERÇİN**'e, tecrübelerini içtenlikle aktaran hocalarım, Sayın, **Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN** ve **Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILMAZ**'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın anketlerinin toplanması sırasında, benimle aynı kaderi paylaşan arkadaşlarım **Arş. Gör. Yusuf KARAKUŞ**'a ve **Hilal GÜL**'e, her zaman desteklerini hissettiğim arkadaşlarım **Arş. Gör. Sevim KÜL** ve **Rabia AKKUŞ**'a, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü sekreteri Sayın, **Habip İDİZ**'e ve Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde çalışan tüm meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde çok büyük emeği olan ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim, sevgili dedeme, babama, anneme ve kardeşlerime şükranlarımı sunarım.

TEZ ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Zeynep ASLAN danışmanlığında Hediye LİMON tarafından hazırlanan “**Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

18./06/2012

JÜRİ:

Danışman: Doç. Dr. Zeynep ASLAN



Üye : Prof. Dr. Emir ERDEN



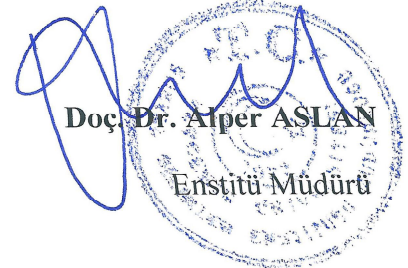
Üye : Yrd. Doç. Dr. Lütfi BUYRUK



ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulunun 18/06/2012 tarih ve ...2012.194.... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

18/06/2012



Doç. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü

YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Hediye LİMON

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma veya benimsenme düzeyini saptamak ve konaklama işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı ve özel işletme belgeli konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeyleri, işgörenlerin ve insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla ortaya konulmuş ve yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Konaklama işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemlerini ve konaklama işletmelerinin performanslarını ölçmek için daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış ve çeşitli araştırmalarda kullanılmış olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi kullanılmış ve alan araştırması kapsamına Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı oteller ile özel işletme belgeli konaklama işletmeleri dahil edilmiştir. Araştırma verileri, konaklama işletmelerinin işgörenlerinden ve insan kaynakları yöneticilerinden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Nevşehir ilindeki 3, 4, 5 yıldızlı ve özel işletme belgeli konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeyinin, özellikle performansa dayalı ücretlendirme, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, iş güvencesi, iletişim ve bilgi paylaşımı, sosyal haklar konularında düşük olduğu ve bu uygulamaların benimsenmediği saptanmıştır. Ayrıca yüksek başarılı çalışma sistemlerinin konaklama işletmeleri performansının farklı boyutlarını önemli ölçüde etkilediği ve konaklama işletmeleri performansı ile en çok ilişkili olan yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının eğitim,

güçlendirme, ekip çalışması, zengin(geniş) iş tasarımı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ışığında, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yöneticilerine işletme performanslarını iyileştirmelerini sağlayacak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kavramlar: Konaklama işletmeleri, yüksek başarılı çalışma sistemleri, işletme performansı.

THE IMPACT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON FIRM PERFORMANCE:
AN EMPIRICAL STUDY OF LODGING BUSINESSES

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the implementation or adoption level of high performance work systems in lodging firms and to examine the impact of high performance work systems on lodging firms' performance. In line with the purpose of this study, using the self report data from employees and managers, the implementation levels of high performance work systems and the impact of high performance work systems on business performance in three, four and five star and S(special) Licence Lodging businesses were investigated in Nevşehir.

In order to measure high performance work systems and lodging business performance, previously developed and used scales with proven reliability and validity in various studies were employed. In this study, purposive sampling technique, which is one of the nonprobability sampling methods, was used and three, four and five stars and S(special) Licence Lodging businesses in Nevşehir were included in the field research. Research data were gathered from the employees and managers of lodging businesses with the help of a questionnaire.

According to the results of the study, the implementation level of high performance work systems in three, four and five star and S(special) Licence Lodging businesses in Nevşehir is low, especially in such issues as performance based pay, promotion from within, career management, job security, communication and information sharing, and social benefits. It is clear that these practices are not adopted by lodging businesses in Nevşehir. Also, the research findings indicate that high performance work systems have significant impacts on the different dimensions of lodging businesses performance and the most important high performance work systems dimensions that are associated with lodging businesses performance are training, empowerment, teamworking and job design. In the light of these findings, suggestions were made in order for managers to get better lodging business performance in Nevşehir.

Key Words: Lodging businesses, high performance work systems, business performance.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
1. ÇALIŞMANIN KONUSU	1
2. ÇALIŞMANIN AMACI	3
3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	4
4. ÇALIŞMANIN KAPSAMI.....	4
5. YAZIN TARAMASI	5
BİRİNCİ BÖLÜM.....	13
YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ.....	13
1.1. YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ KAVRAMI	13
1.2. YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ	15
1.3. YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ UYGULAMALARI	16
1.3.1. Seçici İşe Alma	17
1.3.2. Eğitim.....	18
1.3.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme).....	21
1.3.4. İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları.....	25
1.3.5. Personel Güçlendirme	27
1.3.6. Performans Değerlendirme	28
1.3.7. Kariyer Yönetimi	31
1.3.8. İş Güvencesi.....	33
1.3.9. Bilgi Paylaşımı.....	35
1.3.10. Ekip Çalışması	36
1.3.11. Azaltılmış Statü Farkları	38
1.3.12. Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları.....	39
1.3.13. Zengin (Geniş) İş Tasarımı	40
İKİNCİ BÖLÜM.....	42
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERFORMANS VE YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ.....	42
2.1. GENEL OLARAK İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ	42
2.2. GENEL OLARAK İŞLETME PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	46
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	49
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERFORMANS VE ÖLÇÜMÜ	52
2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	54
2.5.1. İşletmenin Mikro ve Makro Dış Çevresiyle İlgili Faktörler.....	54

2.5.1.1 Ekonomik Çevre.....	55
2.5.1.2 Politik ve Hukuki Çevre	55
2.5.1.3 Endüstri Yapısı ve Rekabet	56
2.5.1.4 Pazar ve Talep Şartlarındaki Değişmeler	57
2.5.1.5 Tedarikçiler ve Aracılar.....	58
2.5.1.6 Destinasyonun Fiziksel Çevre Kalitesi.....	58
2.5.1.7 Destinasyondaki Beşeri Sermaye ve Misafirperverlik	59
2.5.1.8 Krizler	59
2.5.2 İşletme İçi Faktörler	59
2.5.2.1 Yönetim Yetkinlikleri.....	60
2.5.2.2 Örgütsel Yapı	61
2.5.2.3 Örgüt Kültürü ve İklimi.....	62
2.5.2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi	63
2.5.2.5 Pazarlama Faaliyetleri	64
2.5.2.6 Teknolojik Yeniliklerin Benimsenmesi.....	65
2.5.2.7 İşletme ve İş Süreçlerinin Etkinliği ve Etkililiği.....	66
2.5.2.8 Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	67
2.5.2.9 Stratejik İttifaklar.....	67
2.5.2.10 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	68
2.5.2.11 Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti.....	68
2.5.3 İşletmenin Kaynakları, Yetkinlikleri ve Stratejileri ile Dış Çevre Fırsatları Arasındaki Uyum	69
2.6 KURAMSAL OLARAK YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ..	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	73
YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ	
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	73
3.1.ARAŞTIRMA MODELİ.....	73
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü.....	74
3.2.2.Örnekleme ve Katılımcılar	75
3.2.3.Verileri Toplama Aracı.....	76
3.2.4.Verilerin Analizi.....	77
3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİKLERİ	77
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ.....	79
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA	80
3.5.1.Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri İşgörenlerinin Özellikleri.....	80
3.5.2. Konaklama İşletmelerinde Yüksek Başarımli Çalışma Sistemleri Uygulamaları ve Performans Düzeyleri.....	80

3.5.3. Yüksek Başarımli Çalışma Sistemleri Uygulamaları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler	84
3.5.4. Yüksek Başarımli Çalışma Sistemleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi .	87
3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA.....	94
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	133

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri Tanımları	14
Tablo 2: İş Tanımında Bulunması Gereken Unsurlar	40
Tablo 3: İşletme Performansının Ölçümünde Örgüt Tasarımı, Süreç Yönetimi, Kalite Yönetimi, Paydaş Tatmini Çerçevesi	45
Tablo 4: Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe Göre Konaklama İşletmelerinin Türleri ve Tanımları.....	50
Tablo 5: Konaklama Endüstrisinde Dengeli Puan Tablosu.....	53
Tablo 6. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinde Olması Gereken Yetkinlikler.....	61
Tablo 7: Nevşehir’de Araştırma Kapsamına Alınan ve Anket Uygulanan Oteller, Personel Sayıları ve Cevaplama Oranları	75
Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları.....	78
Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Özellikler	81
Tablo 10: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri Uygulamalarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar	82
Tablo 11: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemi Olarak Sosyal Haklara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	82
Tablo 12: Otel İşletmelerinin Öznel Performanslarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar	84
Tablo 13: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri ve Öznel İşletme Performansı Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	84

Tablo 14: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri ve Nesnel Performans Göstergesi Olarak Ortalama Doluluk Oranı Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	86
Tablo 15: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Tüketicilerle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 16: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Finansal Boyut İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 17: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Boyut İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 18: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Toplumsal Boyut İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 19: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Çalışanlar Boyutu İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 20: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Nesnel İşletme Performansı Olarak Doluluk Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	90

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN KONUSU

Günümüzde globalleşmenin de etkisiyle işletmeler arasında hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabetin hemen hemen her sektörde ve endüstride arttığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda işletmeler hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak yaklaşımlar ve stratejiler arayışındadır. İşletmelerin dünya ölçeğinde rekabet üstünlüğü elde etmelerinde etkili olan faktörlerden birisinin de sahip oldukları kaynaklar ve yetkinlikler olduğu görülmektedir. ‘Kaynak Temelli Teori’ veya ‘Kaynaklara Dayalı Kuram’ (Resource Based Theory) olarak bilinen bu yaklaşıma göre, işletmeye özgü, değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez kaynaklar, varlıklar ve yetkinlikler işletmeler arasında rekabet üstünlüğünün ve performans farkının kaynağıdır (Barney 1991; Grant 1991; Wernerfelt 1984). İşletmelere rekabet üstünlüğü ve yüksek performans sağlayabilecek kaynaklar ve yetkinlikler çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin Hunt ve Morgan (1995) işletme kaynaklarını; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, hukuksal kaynaklar, örgütsel kaynaklar, bilgisel kaynaklar ve ilişkisel kaynaklar olarak sınıflandırmıştır. Öte yandan Constantin ve Lusch (1994) işletme kaynaklarını işlenen (üzerinde işlem yapılan) ve işleyen (işlem yapan) kaynaklar olarak sınıflandırmıştır ve insan kaynaklarını işleyen kaynaklar olarak değerlendirilmiştir. Görüldüğü üzere bu yaklaşımda da işletmenin sahip olduğu insan sermayesi, başka bir deyişle insan kaynakları ve bu insan kaynağının doğru bir biçimde yönetimi, önemli bir rekabet aracı veya rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir kaynak veya yetkinlik olarak görülmektedir (Barney ve Wright 1998; Lado ve Wilson 1994; Wright, Dunford ve Snell 2001).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve üstün performans göstermesi için insan kaynaklarının stratejik bir biçimde yönetimi, özellikle son otuz yılda Amerika Birleşik Devletlerinde bağımsız bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmış, bu alandaki akademik çalışmaların çoğu bu zaman içerisinde yayımlanmıştır (Lengnick-Hall vd., 2009). Amerika Birleşik Devletleri’ndeki insan kaynakları yöneticileri, gelişmiş insan kaynakları

uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etki yaratacağı düşüncesini benimsemiştir (Kim, Wright, Su, 2010). Bu düşüncenin sonucunda, birçok araştırmacı, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerinde yarattığı etkiyi teorik ve görgül açıdan araştırmıştır (Arthur 1994; Huselid 1995; Huselid, Jackson & Schuler 1997; Gutrie 2001). Sonuç olarak birbiriyle bağlantılı bir grup insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve bu uygulamalar ‘yüksek başarılı çalışma/iş sistemleri’, ‘yüksek katılımlı çalışma/iş uygulamaları’ veya ‘yüksek bağlılıklı çalışma/iş sistemleri’ gibi ifadelerle anılmaya başlanmıştır. Yüksek başarılı çalışma sistemleri kavramı yüksek işletme performansına yol açan birtakım insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ya da çalışma/iş sistemlerinin olduğu fikrine dayanmaktadır (Boxall ve Macky, 2009). Bu ifadeye geçen sistem kelimesi, birbiriyle uyumlu ve bir araya geldiğinde sinerji yaratan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ifade etmektedir (Boxall ve Macky, 2009). Yüksek başarılı çalışma sistemlerini benimseyen işletmeler, insan kaynaklarını değer yaratan çok önemli bir kaynak olarak görür ve insan kaynaklarını geliştirmek, işgörenlerin bağlılıklarını ve katılımlarını sağlamak için önemli yatırımlarda bulunur. Yüksek başarılı çalışma sistemleri ‘işgörenleri bilgi ve beceriyle donatmak, isteklendirmek ve serbestlik sağlamak suretiyle rekabet üstünlüğü kaynağı olan işgörenler oluşturmak için tasarlanan bir yönetim sistemi uygulamalarıdır’ (Guthrie, Flood, Liu ve MacCurtain, 2009, s.112). Bir başka ifade ile yüksek başarılı çalışma sistemlerini ‘kendi içinde tutarlı, dış çevreyle uyumlu, seçici işe alma, otonom ekip çalışması, katılımcı karar verme, yaygın eğitim, esnek iş tanımları, açık iletişim ve performansa dayalı ücret gibi uygulamaları kapsayan bir grup bütünleşik insan kaynakları uygulamaları’ (Evans ve Davis, 2005, s.759-760) olarak tanımlamak mümkündür. Daha kapsamlı bir tanıma göre ise, yüksek başarılı çalışma sistemleri ‘daha üstün yetenekleri olan, bu yeteneklerini işinde kullanan ve işle ilgili faaliyetleri daha yüksek işletme performansına ve sürdürülebilir rekabet avantajına yol açan işgörenlerin seçilmesini, geliştirilmesini, işletmede tutulmasını ve motive edilmesini sağlayan birbiriyle bağlantılı belirli bir grup insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır’ (Way, 2002, s. 765-66).

Tam olarak hangi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yüksek başarılı çalışma sistemlerini oluşturduğu konusunda fikir birliği olmasa da, yüksek başarılı çalışma sistemleri olarak ele alınan uygulamaların işletme performansı ile önemli ölçüde bağlantılı olduğu ve rekabet üstünlüğü sağladığı genel olarak kabul edilmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Huselid, 1995).

Yabancı yazında yüksek başarılı çalışma sistemleri ve işletme performansı üzerindeki etkileri konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Konu ile ilgili olarak yapılan literatür taraması sonucunda, Türkiye’de bu konu ile ilgili görgül bir araştırma bulunmadığı saptanmıştır. Bu nedenle söz konusu çalışma Türkçe yazındaki bu boşluğu doldurmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Ulusal ve uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve rekabet üstünlüğü elde etmek için insan kaynaklarının son derece önemli olduğu sektörlerden biri de turizm sektörü ve bu sektör içinde yer alan konaklama endüstrisidir. Yüzyüze iletişimin yoğun olduğu turizm sektöründe ve konaklama endüstrisinde insan kaynaklarının çok daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü ‘bu işletmelerde çıktılar (hizmetler) soyut özelliktedir; hizmetler çoğu zaman hizmet sağlayanın fiziksel ortamında, tüketicilerin fiziksel varlığı, hizmet sağlayanlar ve hizmet alanların etkileşimi ile eşzamanlı üretilmekte ve tüketilmekte ve hizmetler çoğu zaman işgörenlerin eylemlerine dayalı olarak yerine getirilmektedir. Dolayısıyla soyut olan hizmet, hizmet alma-verme sürecinde hizmeti sunan işgörenlerin kişiliğinde, görünümünde, tutum ve davranışlarında somutlaşmaktadır; işgörenler verilen hizmetin bir parçası olmakta, işletmenin temsilcisi haline gelmekte ve işletmenin tüketici gözündeki imajının oluşmasını sağlamaktadır’ (Kuşluvan ve Eren, 2011, s.140). Dolayısıyla Türkiye’nin önemli ihracat sektörlerinden bir olan turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinin yüksek başarılı çalışma sistemlerini benimsemek suretiyle rekabet üstünlüğü elde etmesi son derece gerekli görülmektedir.

Bu önemden yola çıkılarak belirlenen bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin yüksek başarılı çalışma sistemlerini ne ölçüde uyguladıklarını saptamak ve yüksek

başarılı çalışma sistemlerinin konaklama işletmeleri performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bunun sonucunda, işletme performansını arttırmak isteyen konaklama işletmeleri yöneticilerine işletme performanslarını arttırabilmeleri için çeşitli önerilere yer verilecektir.

3.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Yüksek başarılı çalışma sistemlerini ve yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini incelemek değişik açılardan önem taşımaktadır. Bu çalışmanın dört açıdan ilgili literatüre katkısı olduğu düşünülmektedir. Birincisi bu çalışmada yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları olarak ele alınan uygulamalar gözden geçirilerek, literatürde en sık vurgulanan ve kullanılan yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarından derlenen ve 13 insan kaynakları yönetimi uygulamasından oluşan yeni bir yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları oluşturulmuştur. İkincisi, yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilere dayanılarak, Türkiye’de yüksek başarılı çalışma sistemleri ile işletme performansını ilişkilendiren herhangi bir çalışmanın var olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışma bu önemli konuda Türkçe yazında var olan bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunacaktır. Üçüncüsü, bu çalışmayla yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi farklı bir kültürde ve spesifik bir endüstride test edilmiş olacaktır. Son olarak, Türkiye’nin uluslararası rekabete açık olan turizm gibi önemli bir sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin başarısında hangi yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının daha etkili olduğunun saptanması, işletmelerin başarılı olmak için önem vermeleri gereken uygulamaları belirlemek açısından da önem taşımaktadır.

4.ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeylerini ve bu uygulamalar ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Alan araştırması kısmında zaman kısıtlaması ve finansal yetersizliklerden dolayı araştırmanın kapsadığı coğrafya, örnekleme dahil edilen konaklama işletmesi türü ve bilgi toplanan grup açısından sınırlamalar vardır. Coğrafi olarak araştırma sadece Nevşehir ilini kapsamaktadır. Örnekleme yöntemi olarak yargısal ya da amaca göre örnekleme tercih

edilmiş ve işletme türü olarak ise sadece Nevşehir ilinde bulunan 3, 4, 5 yıldızlı ve özel işletme belgeli konaklama işletmeleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Son olarak otel işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemleri ile ilgili bilgiler yöneticiler dahil bütün işgörenlerden, işletme performansına ait bilgiler ise yöneticilerden ve Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden toplanmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirilirken bu sınırlılıklar göz önüne alınmalıdır.

5.YAZIN TARAMASI

Yüksek başarılı çalışma sistemleri ile ilgili mevcut yazın incelendiğinde, Türkçe yazında yüksek başarılı çalışma sistemlerini ve yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çeşitli insan kaynakları uygulamalarını işletme performansı ile ilişkilendiren çalışmaların Türkçe yazında olduğu görülmüştür. Yabancı yazına bakıldığında ise, yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini araştıran çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan en önemli olanları, turizm sektörü dışında ve turizm sektörü kapsamında yapılmış çalışmalar olarak iki gruba ayrılmış ve çalışmaların yapıldıkları tarih sırasına göre gözden geçirilmiştir.

Yüksek başarılı çalışma sistemleri ile ilgili ilk araştırmaların öncelikle imalat işletmelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Yüksek başarılı çalışma sistemlerini işletme performansı ile ilişkilendiren ilk çalışmalardan biri, 1994 yılında Arthur tarafından gerçekleştirilmiştir. Arthur, İnsan kaynakları uygulamalarının, imalat performansı ve personel devir oranı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamış ve örneklem olarak Amerika Birleşik Devletlerinde hizmet veren 54 çelik fabrikasının 34 tanesini seçmiştir. Veriler işletmelerin insan kaynakları müdürlerinden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmacı, yüksek başarılı çalışma sistemlerinin, daha düşük hurda oranlarına ve işgören devrine ve daha yüksek işgücü verimliliğine yol açtığı sonucuna varmıştır.

Yüksek başarılı çalışma sistemleri kavramını, işletme performansı ile ilişkilendiren bir diğer önemli çalışma, Huselid tarafından 1995 yılında, 100 ve üzeri işgörene sahip, 968 Amerikan işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ölçeği, işletmelerin insan kaynakları

müdürlerine uygulanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı % 28'dir. Bu araştırma ile hedeflenen, yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığının saptanmasıdır. Huselid, bu çalışmada performans ölçütü olarak, işgücü devir oranı, stok değeri ve karlılığı temel almıştır. Araştırma sonucunda, yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile işgücü verimliliği ve işgücü devir oranı arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin işgücü verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka çalışmada Huselid, Jackson ve Schuler (1997), stratejik insan kaynakları uygulamalarının, işletme düzeyindeki sonuçlarını saptamak istemişlerdir. Huselid, Jackson ve Schuler, Amerika Birleşik Devletlerinde yapmış oldukları bu çalışmada, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile işgören verimliliği ve işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın anketi, üst düzey insan kaynakları yöneticilerine ve bölüm müdürlerine uygulanmıştır. Uygulama sonucunda, anketlerin geri dönüş oranları, üst düzey insan kaynakları yöneticileri için % 92 iken, bölüm müdürleri için %11'dir. Araştırma sonucunda, stratejik insan kaynakları uygulamalarının, işgören verimliliği, nakit akışı ve piyasa değeri ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Ramsay, Scholarios ve Harley (2000) yaptıkları çalışmada yüksek başarımlı çalışma sistemleri kavramını farklı bir açıdan ele almıştır. Önceki çalışmaların çoğu yüksek başarımlı çalışma sistemlerini doğrudan işletmenin performansı ile ilişkilendirmiştir. Ramsay, Scholarios ve Harley ise, işletmelerin performansı (high- performance) üzerinde olumlu etki yaratan insan kaynakları uygulamalarına ek olarak, işgörenlerin katılımını arttıran (high-involvement) veya işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttıran (high commitment) uygulamaları da incelemiştir. Bu araştırmanın amacı, çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile bu uygulamaların işgören performansı ve örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada, 1998 yılında uygulaması gerçekleştirilen İşyeri İlişkileri Araştırmasının (WERS 1998) verileri kullanılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, İngiltere'deki büyük ve küçük ölçekli işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve işgörenler oluşturmaktadır ve anketlerin geri dönüş oranı %80'dir. Bu araştırmanın temel bulgularına bakıldığında, yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin çalışanlar üzerinde hem

olumlu hemde olumsuz etkilere yol açtığı belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda, yüksek başarılı çalışma sistemleri, ücretten memnuniyet, iş takdiri ve bağlılık gibi olumlu işgören davranışları ile ilişkilendirilirken, olumsuz işgören davranışları ile de ilişkilendirilmiştir. Bu olumsuz işgören davranışları ise, kötü yönetim ilişkileri, bağlılığın düşük olması, ücretten memnuniyetin düşük olması, iş güvenliğinin yetersiz olması ve iş gerginliğinin yüksek olmasıdır. Araştırma sonucunda, yüksek başarılı çalışma sistemlerinin performans açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı bulunmuştur. Yüksek başarılı çalışma sistemlerinin finansal performansı ve işgücü verimliliğini arttırdığı, işyeri performansını olumlu bir şekilde etkilediği saptanmıştır.

Delaney ve Huselid (1996), Amerika Birleşik Devletleri'nde yürüttükleri çalışmada gelişmiş insan kaynakları uygulamalarının işletme düzeyindeki etkisini görgül olarak incelemeyi amaçlamıştır. Gelişmiş ya da en iyi insan kaynakları faaliyetleri ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, 1991 yılında yürütülen Ulusal Organizasyonlar Anketi (NOS)'inin verilerinden yararlanılmıştır. Ulusal Organizasyonlar Anketi, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Ulusal Bilim Kuruluşu tarafından desteklenen bir uygulamadır. Bu ankette ülkedeki işletmelerin yapıları, şartları ve uygulamaları hakkında bilgiler yer almaktadır. Uygulama sonucunda 1427 işletmeden 727 tanesi geri dönmüştür ve geri dönüş oranı % 50.9'dur. Araştırma sonucunda, seçici işe alma, eğitim, teşvik edici ödüllendirme gibi gelişmiş insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Benzer şekilde Wood ve Menezes (1998) İngiltere'de 1990 yılına ait 'işyeri endüstriyel ilişkiler araştırması'na ve 'işveren işgücü ve beceri uygulamaları araştırması'na dayanarak yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanıp uygulanmadığını ve yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. İkincil veri kaynaklarından gizil değişken analizi tekniğini kullanarak yaptıkları analiz sonucunda, işletmelerin beceri geliştirme, sosyal haklar, bilgi paylaşımı ve doğrudan iletişim gibi uygulamalarının yüksek başarılı işletmelerinin ayırt edici uygulamaları olduğu ve yüksek başarılı çalışma sistemlerini uygulayan işletmelerin karlılıklarının ve istihdam yaratma kabiliyetlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Vandenberg, Richardson ve Eastman (1999), Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da faaliyet gösteren 49 hayat sigortası şirketi üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ile araştırmacılar, işgörenlerin katılımını arttıran çalışma sistemlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Vandenberg, Richardson ve Eastman'ın 49 hayat sigortası şirketinde yaptıkları uygulama sonucunda, 3,570 adet anket kullanılabilir olarak geri dönmüştür. Her bir hayat sigortası şirketinden araştırmaya katılan işgörenler katmanlı bir şema üzerinden rastgele bir şekilde seçilmişlerdir. Böylece, hayat sigortası şirketlerinin örgütsel düzeylerinin tamamı temsil edilmiştir. Araştırmada, her bir şirketin işgörenlerinin %20'sinin örnekleme dahil edilmesi amaçlanmıştır ve bu %20'lik orandan elde edilen geri dönüş oranı % 100'dür. Elde edilen cevaplar sonucunda, cevaplayıcıların çoğunluğunun (% 66) 5 yıl ya da daha fazla zamandır mevcut şirkette çalıştığı, % 77'sinin yönetim kadrosu dışından olduğu ve % 72'sinin bayan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin katılımını arttıran çalışma sistemlerinin, işgörenlerin işyerindeki çalışma moralini gösteren değişkenleri olumlu etkilediği ve böylece örgütsel etkinlik üzerinde olumlu bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin işyerindeki çalışma moralini yansıtan değişkenler ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir.

Guthrie, 2001 yılında Yeni Zelanda'da yaptığı çalışmada, çalışanların katılımını arttıran çalışma sistemleri (high involvement work systems) ile işgören devir hızı ve işletme verimliliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmanın evreni, Yeni Zelanda'daki en az 100 işgöreni olan ticari kuruluşlardan oluşmaktadır. Araştırmanın uygulaması, bu ticari kuruluşların üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda, 164 adet anket kullanılabilir şekilde geri dönmüştür ve geri dönüş oranı %23.4'tür. Araştırma sonucunda, işgörenlerin katılımını arttıran çalışma sistemlerinin işletme verimliliği ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu uygulamaların varlığının, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Cappelli ve Neumark (2001), yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile bunların örgüt düzeyindeki çıktılarını belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma kapsamında veriler telefonla anket yöntemi ile en az 20 işgöreni olan imalat kuruluşlarından elde edilmiştir. Bu çalışma sonucunda, çeşitli insan kaynakları yönetimi

uygulamaları ile işgören başına düşen satış arasında zayıf düzeyde istatistiksel anlamlılık bulunmuştur.

Yüksek başarılı çalışma sistemlerini işletme performansı ile ilişkilendiren çalışmalardan bir diğeri de Way (2002) tarafından yapılmıştır. Way, bu çalışmasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki küçük ölçekli işletmelerde var olan yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının işletme düzeyinde yarattığı sonuçları saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri işgücü devir oranı ve işgücü verimliliği göstergeleridir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yüksek başarılı çalışma sistemleri kapsamına 7 adet insan kaynakları uygulaması dahil edilmiştir. Bu araştırmada, Ulusal İşveren Anketinin ikinci aşamasında elde edilen veri seti kullanılmıştır ve söz konusu anket Amerikan Nüfus Sayımı İdaresi tarafından yönetilmiştir. Anketin verileri bilgisayar destekli telefon görüşmesi yöntemiyle fabrika müdürlerine ve şantiye müdürlerine sorularak elde edilmiştir. Amerikan Nüfus Sayımı İdaresi tarafından elde edilen bu veri setinden, 20'den çok ve 100'den az sayıda işgören istihdam eden 446 adet işletme bu araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda, yüksek başarılı çalışma sistemleri, düşük düzeyde işgücü devir oranı, düşük düzeyde gönüllü işten ayrılma ve yüksek düzeyde algılanan verimlilik ile ilişkilendirilmiştir.

Guest, Michie, Conway ve Sheehan (2003), Amerika'da imalat ve hizmet işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışma ile insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırma kapsamında, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, objektif ve sübjektif performans ölçütleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha fazla kullanılması ile işletmenin performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Buna karşın, bu durumun sektörden sektöre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bunların hangi sektörde uygulandıkları noktasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuş ve bu ilişkinin hizmet sektöründe daha yüksek ve anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Flood, Guthrie, Liu ve MacCurtain (2005), İrlanda'da faaliyet gösteren en büyük bin işletmeden rastgele seçilmiş 165 işletmede insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve genel yönetim uygulamalarını, insan kaynakları müdürlerinden ve genel müdürlerden alınan bilgilerle ölçmüştür. Araştırmacılar bu uygulamaların işgörenler ve işletme açısından sonuçlarını görebilmek için aynı zamanda işgörenlerin işe devamsızlıkları, işgören devir oranları, işgücü verimliliği ve işgücü maliyetlerini de ölçmüştür. Bu araştırmada kontrol değişkenleri olarak, işletme büyüklüğü, işletme yaşı, sendika temsili olup olmaması ve faaliyet gösterilen endüstri ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yüksek başarılı çalışma sistemlerinin yüksek olduğu işletmelerde işe devamsızlığın, isteğe bağlı işgören devrinin ve işgören maliyetlerinin düşük olduğu, işgören verimliliğinin ise yüksek olduğu saptanmıştır.

Konaklama endüstrisinde yüksek başarılı çalışma sistemleri ile ilgili araştırmalar son on yılda ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan biri Büyük Britanya'da gerçekleştirilmiştir. Hoque (1999), büyük ölçekli oteller ile imalat işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemlerinin düzeyini karşılaştırmıştır. Veriler anket yolu ile otellerden toplanmış ve 660 otelden 232 anket geri dönmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeyi bakımından büyük ölçekli oteller ile imalat işletmeleri arasında bir fark bulunmamış ancak büyük ölçekli otel işletmelerinin yüksek başarılı çalışma sistemlerini kısmen de olsa uyguladığı saptanmıştır.

Alleyne, Doherty, ve Greenidge (2006), Barbados adalarında otel işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemleri ile otel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmacılar 46 otelden genel müdür, insan kaynakları müdürü ve departman yöneticisi seviyesindeki yöneticilerden veri toplamıştır. Araştırma sonuçlarına göre Barbados'da yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeyi oldukça yüksektir. Ayrıca yüksek başarılı çalışma sistemlerinin otel işletmelerinde çoğu örgütsel performans göstergesini etkilemediği, ancak, işgörenlerle ilgili olan performans göstergelerini (örgütsel bağlılık, işgören kalitesi, iş kalitesi, iş tatmini) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer bir çalışmada Seonghee, Woods, SooCheong (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde 100 kişiden fazla işgöreni olan ve borsada işlem gören 78 konaklama ve

restoran işletmesinde yüksek başarılı çalışma sistemleri ile işletme performansı ilişkisini incelemiştir. Veriler anket yoluyla otel ve restoran işletmelerinin insan kaynakları müdürlerinden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin katılımını sağlayan programlar, başarıya dayalı teşvik sistemi ve işe almada seçici testler uygulayan işletmelerde işgören devir oranı daha düşük bulunmuştur. Ancak yüksek başarılı çalışma sistemlerinin yönetici seviyesindeki işgörenlerin devir oranını, işgören verimliliğini ve sermaye geri dönüş oranını etkilemediği saptanmıştır.

Bir başka çalışmada Connolly ve McGing (2007) ise, İrlanda'nın Dublin şehrinde otel işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Veriler anket aracılığı ile 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 71 genel müdürden toplanmıştır. Araştırma sonucunda yüksek başarılı çalışma sistemlerinin Dublin otellerinde kısmen uygulandığı ancak işgören katılımı ve personel güçlendirme gibi uygulamaların oldukça düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durumun otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmesini engelleyebileceği vurgulanmıştır.

Sun, Aryee ve Law (2007), Çin'in güneyinde yer alan 12 şehirdeki otellerde gerçekleştirdikleri bir çalışmada yüksek başarılı çalışma sistemleri ile işletme performansının göstergesi olarak verimlilik ve işgören devri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 100 otel işletmesinden 86 insan kaynakları yöneticisi ve 405 orta kademe yöneticisinden alınan bilgiler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek başarılı çalışma sistemleri ile verimlilik ve işgören devri birbiriyle yakından ilişkilidir ve örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek başarılı çalışma sistemleri ile verimlilik ve işgören devri arasındaki ilişkiye aracılık eden önemli bir değişken olarak yer almaktadır.

Son olarak, Cheng-Hua, Shyh-Jer ve Shih-Chien (2009), Tayvan'da 157 otelde yaptıkları çalışmada 157 genel müdür ve 628 işgörenden topladıkları verilerle yüksek başarılı çalışma sistemlerinin sürekli statüde çalışan ve kısmi statüde (yarı zamanlı, çağrıldığında gelen) çalışan işgörene göre değişip değişmediğini ve bu uygulamaların işgörenlerin performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda sürekli statüde çalışanlara yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulandığı kısmi statüde çalışanlara ise kontrole dayalı sistemler uygulandığı ve yüksek başarılı çalışma sistemlerinin daha düşük

işgören devrine ve daha yüksek verimliliğe (işgören başına satış olarak) yol açtığı belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere yabancı yazında yüksek başarılı çalışma sistemleri ile işletme performansını ilişkilendiren çok sayıda çalışma sözkonusudur. Bu konuyla ilgili Türkçe literatürde araştırma yapılmaması önemli bir boşluk olarak dikkat çekmektedir. Gelecek bölümlerde önce yüksek başarılı çalışma sistemleri, daha sonra da işletme performansı ile ilgili detaylı bilgi verilmiş, son bölümde de konuyla ilgili konaklama endüstrisinde gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

1.1.YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ KAVRAMI

Yüksek başarılı çalışma sistemleri kavramı, 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya atılmış ve ilk defa 'yüksek başarıyla çalışma/iş örgütlenmesi' (high performance work organization) şeklinde ifade edilmiştir (Boxall ve Macky, 2009). Konu ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin (high performance work systems), yüksek başarılı çalışma/iş uygulamaları (high performance work practices), yüksek katılımlı çalışma/iş sistemleri (high involvement work systems), yüksek bağlılıklı çalışma/iş sistemleri (high commitment work systems), ve en iyi insan kaynakları yönetimi (best human resource management practices) uygulamaları olarak da ifade edildiği görülmüştür (Becker ve Huselid, 1998; Datta, Gutrie, Wright, 2005; Gutrie, 2001; Huselid, 1995). Bu farklılık kavram kargaşasına neden olmasına karşın, aslında birbiriyle örtüşen uygulamaları veya sistemleri ifade etmektedir (Armstrong, 2009; Flood ve Gutrie, 2008; Sung ve Ashton, 2005). Bu nedenle bu çalışma boyunca ilgili literatürde de en sık ifade edildiği şekli ile yüksek başarılı çalışma/iş sistemleri ifadesi tercih edilmiştir.

Yüksek başarılı çalışma sistemleri, işletmelerin yüksek başarı ve rekabet üstünlüğü sağlamak için insan kaynaklarını geliştirmeye yatırım yapmasını, insan kaynaklarını stratejik bir biçimde yönetmesini, yapılan işleri ve çalışma sistemlerini doğru bir biçimde tasarlamasını vurgulayan bir ifadedir. Başka bir deyişle ile bu kavram, işgörenlerin belirli bir grup stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları yoluyla yönetilmesinin, iş ve çalışma sistemlerinin belirli bir biçimde örgütlenmesinin ve düzenlenmesinin hem işgörenlerin hem de işletmenin performansını arttıracaklarını ifade etmektedir. Yüksek başarılı çalışma/iş sistemleri kavramı 'yüksek (üstün) işletme performansına yol açan bir çalışma/iş uygulamaları sisteminin var olduğu iddiasına dayanmaktadır' (Boxall ve Macky, 2009, s.4). Yüksek başarılı çalışma sistemleri ifadesinde, söz konusu edilen **yüksek başarımlı**, bağımlı bir değişken olarak işletmelerin yüksek performansını ya da başarımlarını;

çalışma/iş uygulamaları, bağımsız değişkenler olarak belirli bir grup insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, iş ve çalışma şartlarının tasarımını; **sistem** ise belirli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, iş ve çalışma şartları tasarımının birbirini tamamlayıcı ve birbiriyle uyumlu bir biçimde sinerji yaratacak şekilde bir araya getirilmesini vurgulamaktadır (Becker ve Huselid, 1998; Boxall ve Macky, 2009, Godard, 2004).

Tablo 1: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri Tanımları

Tanım	Kaynak
'Fiili ve potansiyel iş görenlerin bilgilerini, becerilerini, motivasyonlarını yükselten, işten kaçmayı azaltan, nitelikli iş görenlerin işletmede kalmasını, performansı düşük olan iş görenlerin işten ayrılmasına neden olan uygulamalardır'	Huselid, 1995, s.635)
'Daha üstün yetenekleri olan, bu yeteneklerini işinde kullanan ve işle ilgili faaliyetleri daha yüksek işletme performansına ve sürdürülebilir rekabet avantajına yol açan iş görenlerin seçilmesini, geliştirilmesini, işletmede tutulmasını ve motive edilmesini sağlayan birbiriyle bağlantılı belirli bir grup insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır'	(Way 2002, s. 765-66)
'Kendi içinde tutarlı, dış çevreyle uyumlu, seçici işe alma, otonom ekip çalışması, katılımcı karar verme, yaygın eğitim, esnek iş tanımları, açık iletişim ve performansa dayalı ücret gibi uygulamaları kapsayan bir grup bütünleşik insan kaynakları uygulamalarıdır'	(Evans ve Davis, 2005, s.759-760)
'İş görenlerin beceri ve yeteneklerine yatırım yapan, işleri, sorunları çözmeye iş görenlerin işbirliğini sağlayacak şekilde tasarlayan ve iş görenlerin isteğe bağlı çaba sarf etmelerini sağlamak için teşvikler vererek motive eden iş uygulamalarıdır'	(Thomson ve Heron, 2005, s. 1029-1030)
'iş görenlerin bilgilerini, becerilerini, bağlılığını ve esnekliğini en yüksek düzeye çıkaran süreçlerin, iş tasarımının ve insan kaynakları uygulamalarının özel bir bileşimidir'	(Belcourt, Bohlander, Snell, 2008, ss.16-2)
İş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmak, bunları kullanmaları için isteklendirmek ve eylemde bulunabilmeleri için güçlendirmek amacıyla yerine getirilen birbirini destekleyen ve sinerji yaratan bir grup insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.	(Iverson, Zatzick, ve McCrae, 2008, s.393)
'Nitelikli ve motivasyonu yüksek iş görenlerin işletmeye çekilmesini, geliştirilmesini ve işletmede tutulmasını sağlayacak işgören bulma ve seçme prosedürlerini, ücret ve performans yönetim sistemlerini, bilgi paylaşımını, işgören katılımını ve eğitimini kapsayan insan kaynakları uygulamalarıdır'	(Flood ve Gutrie, 2008, s. 15)
'İş ortamında güveni ve işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmasını arttıran ve böylece örgütsel bağlılığı güçlendiren işyeri uygulamalarıdır'	(Armstrong, 2009, s. 232)
'iş görenleri bilgi ve beceriyle donatmak, isteklendirmek ve serbestlik sağlamak suretiyle rekabet üstünlüğü kaynağı olan işgörenler oluşturmak için tasarlanan bir yönetim sistemi uygulamalarıdır'	(Guthrie, Flood, Liu ve MacCurtain, 2009, s.112).

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yüksek başarımlı çalışma sistemleri çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birçoğu stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını vurgularken, bir kısmı da işletmelerde iş tasarımı ve işgörenlerin katılımını ve bu yollarla elde edilen yüksek işgören memnuniyetini, yüksek motivasyonu, yüksek işgören bağlılığını ve bunun sonucunda ortaya çıkan işletme performansını vurgulamaktadır. Başka bir deyişle yüksek başarımlı çalışma sistemleri birtakım insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yanı sıra, iş tasarımı ve katılımcı yönetimi de kapsamaktadır (Armstrong, 2009; Godard, 2004). Tablo 1’de yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin çeşitli tanımları verilmektedir. Burada verilen tanımlardan hareketle yüksek başarımlı çalışma sistemlerini, *yüksek iş gören performansı yoluyla yüksek işletme performansı sağlamak üzere, işgörenlerin bilgi ve becerilerini, esnekliğini, motivasyonunu, iş tatminini, işletmeye bağlılığını arttıracak stratejik insan kaynakları yönetimi, iş tasarımı ve katılımcı yönetim uygulamalarının sistemli bir biçimde birleştirilmesi ve yönetilmesidir* şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.2. YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin ortaya çıkışında dört önemli faktörün rol oynadığını söylemek mümkündür. İlk olarak, 1950’li yılların sonlarından itibaren insan sermayesi teorisinin ortaya atılmasıyla birlikte, iş görenlerin bilgi ve becerilerini arttırmak yoluyla örgütlerin performanslarını arttırabileceği gündeme gelmiştir (Becker 1975). Bu düşünceye paralel olarak, 1970’li yıllarda işletmelerde personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları yönetimi ifadesi kullanılmaya başlanmış, insan kaynaklarının doğru yönetilmesinin ekonomik gelişme ve örgütlerin performansı açısından önemi kabul edilmiş, insan kaynaklarının etkin bir biçimde nasıl yönetileceğine ilişkin akademik çalışmalar ve insan kaynakları yöneticileri arasında profesyonellik artmıştır (Schuler ve Jackson, 2005). İkinci olarak ‘1980 li yıllardan itibaren işletmelerin faaliyetleri ulusal olmaktan uluslar arası olmaya odaklanmış, iş yapma hızı artmış ve işletmeler iş gören maliyetlerinin ve verimliliğinin dünya ölçeğinde ele alınması gereken bir karar olduğunu fark etmiş ve rekabet üstünlüğünün insan kaynaklarının akıllıca kullanılmasıyla sağlanabileceği ve sürdürülebileceğini fark etmiştir’ (Schuler ve Jackson, 2005, s.2). Üçüncü olarak ise, 1980’li yıllardan itibaren bazı araştırmacılar ve uygulamacılar Japon işletmelerin başarılı

yönetim ve çalışma/iş uygulamalarının değer yaratma potansiyeline dikkate çekmeye başlamıştır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki birçok işletme, Japon işletmelerin rekabet baskısı karşısında Japonların geliştirdiği iş rotasyonu, ekip çalışması, eğitim, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, iş güvencesi gibi uygulamaları benimsemek zorunda kalmıştır ve araştırmacılar da yaygınlaşan bu uygulamaların işletme performansı üzerindeki etkilerine ve sağladığı faydalara odaklanmaya başlamıştır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). Son olarak, bütün bu gelişmeler sonucunda insan kaynaklarının stratejik bir biçimde yönetilmesinin önemi ortaya çıkmış, bazı insan kaynakları yönetimi ve katılımcı yönetim uygulamalarının ve iş tasarımının işletme performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu araştırmalarla ortaya çıkınca bu uygulamalar yüksek performanslı çalışma sistemleri diye adlandırılmaya başlanmıştır.

1.3. YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ UYGULAMALARI

Yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile ilgili literatür incelendiğinde, hangi uygulamaların yüksek başarımlı çalışma sistemlerini oluşturduğu konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir (Boxall ve Macky, 2009). Başka bir deyişle tek ve değişmez standart bir yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları söz konusu değildir. Ancak bazı araştırmacılar yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarını birkaç grupta toplamıştır. Örneğin Godard'a (2004) göre yüksek başarımlı çalışma sistemleri üç grup uygulamadan oluşmaktadır: Bunlar 1) Alternatif iş tasarımı uygulamaları (otonom ve otonom olmayan ekip çalışması, iş zenginleştirme, iş rotasyonu vb.); 2) Katılımcı yönetim uygulamaları (kalite çemberleri, sorun çözme grupları, bilgi paylaşım grupları, grup toplantıları, güçlendirme, ortak komiteler vb.); 3) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları (iş gören bulma ve seçme davranışa dayalı performans değerlendirme ve terfi kriterleri, durumsal ödeme sistemleri, kar bölüşümü, grup teşvikleri, iş güvencesi, yüksek ücret ve sosyal haklar, şikayet sistemi vb.). Armitage ve Keble-Allen (2007) ise insan kaynakları yönetiminin yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin temelini oluşturduğunu belirtmekte ve üç boyutta ele almaktadır (Armstrong, 2009): 1) İnsan merkezli, katılımcı açık ve yaratıcı bir kültür, 2) İş görenlere önemli ölçüde yatırım yapma 3) Ölçülebilir performans ölçütleri

belirleme. Son olarak Sung ve Ashton (2005) yüksek başarılı çalışma sistemlerini üç grupta toplamıştır. Bunlar 1) Yüksek katılımlı çalışma/iş uygulamaları; 2) insan kaynakları yönetimi uygulamaları 3) Ödül ve bağlılık yaratan uygulamalar. Aşağıda ilgili yazında en sık dile getirilen ve bu çalışmanın uygulama kısmında ölçülen yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları daha detaylı olarak açıklanmıştır.

1.3.1.Seçici İşe Alma

Seçici işe alma, bir işletmenin yeni personel işe alma sürecinde adayları seçerken kapsamlı (detaylı) ve profesyonel personel seçme tekniklerini kullanmasıdır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005). Personel seçimi, personel sağlama süreci sonunda oluşturulan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu aşama, personel sağlama sürecinin tersi yapıdadır. Personel sağlama süreci ile açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Seçici işe alma, yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları kapsamına sıklıkla alınan bir uygulamadır. İşletmelerin temel amaçlarından olan karlılık, büyüme ve sürekliliğin sağlanabilmesi için işletmenin diğer tüm faktörlerine ek olarak uygun insan kaynağına sahip olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu gereklilik kar amacı güden ve gütmeyen tüm kurumlar tarafından anlaşılmaya başlanmıştır (Ertürk, 2011). İnsan kaynakları yönetimi sürecinde personel seçme; yetenekleri, becerileri, eğitim düzeyi ve potansiyeli örgütün ihtiyaçlarına en uygun olan işgören adaylarının belirlenmesi amacıyla yürütülen sistematik faaliyetlerdir (Gürüz ve Gürel 2009).

Örgütlerin devamlılıkları, seçmiş oldukları elemanların yetenekleri ve potansiyelleri ile ilişkilidir. Bu nedenle personel seçme işlemi, insan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli ve en yaşamsal işlevi olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, aday seçme; insan gücü gereksinimini saptama, aday toplama, personelin seçimi ve yerleştirme aşamalarından oluşan bir işlemdir. Rasyonel bir seçim kararı büyük ölçüde yeterli ve yararlı bilginin kullanılması ile ilgilidir. Yönetimin elinden geldiği ölçüde geçerli

ve güvenilir bilgiyi en ekonomik şekilde toplaması ve en uygun personeli seçmede kullanması gerekmektedir. (Gürüz ve Gürel 2009; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Personel seçimi, işe alma ve yerleştirme konusu bir kurumun mevcut başarısı ve gelecekteki başarısı açısından oldukça önemlidir. Personel seçiminde yapılacak yanlışlıklar kurumun para, zaman, iş, prestij ve müşteri kaybetmesine neden olabilmektedir. Bir kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağını seçerken dikkat etmesi gereken en önemli konu, iş için gereken standart ile kişinin özellikleri arasında ki uyumdur. Kurumun aradığı niteliklerin çok altında veya üstünde niteliklere sahip personelin seçilmesi, işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ertürk, 2011).

İnsan kaynağının işletmeler için taşıdığı önem göz önünde bulundurulduğunda, işgören seçiminin, yüksek başarılı çalışma sistemlerinin anahtar bileşenlerinden biri olduğu söylenebilir. İşletmenin işgören ihtiyacı duyduğu pozisyonun gereklerini taşıyan bir işgöreni seçmesi birçok açıdan önemlidir. Doğru işgören seçimi sayesinde işgören ve işi arasında bir uyum söz konusu olmakta, böylece işgören yaptığı işte başarı elde etmektedir. İşletmelerde sıklıkla görülen işe devamsızlık, işgören devir oranında artış vb. sorunların yaşanma olasılığı düşmekte ve işgören tatmini artmaktadır. İşgörenin başarısı işletmenin başarısına doğrudan etki etmekte ve bu sayede işletmenin başarısı da artmaktadır.

1.3.2.Eğitim

Eğitim, işletmelerin insan kaynakları etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında kullanılan etkinliklerin en önemlilerindendir ve yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının kapsamına sıklıkla alınan bir uygulamadır. Eğitimin, bireysel ve örgütsel açıdan başlı başına önemli bir kavram olmasının yanında, günümüzde ulusal ve uluslar arası düzeyde var olan rekabet nedeniyle daha da önem kazandığı dikkat çekmektedir.

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, insan kaynağından yararlanmanın başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. İşletmeler, insan kaynağından etkin bir biçimde yararlanmak için işgörenlerini sürekli geliştirme çabasında olmalıdır. Eğitime gereken önemi vermeyen işletmelerin işgörenlerinin başarı ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri oldukça güçleşmiştir.

İşgörenlerin geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Eğitim sayesinde birey, grup ve örgüt düzeyinde gösterilen başarının yükseltilmesine çalışılır (Yüksel, 2007; Ertürk, 2011; Bingöl, 1998).

Eğitim kavramının bireysel ve örgütsel açılardan ele alınıp tanımlandığı görülmektedir. Bireysel açıdan eğitim, en yalın ifade ile bireyin davranışlarını değiştirmeye yönelik bir süreçtir veya amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009). Örgütsel açıdan ele alındığında ise, eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim amaçlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Yüksel, 2007). Eğitim kavramına çok yakın olan başka kavramlarda bulunmaktadır. Eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları bazen işletmelerde aynı anlamda kullanılsa da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır (Kozak, 2009; Koçel 2010).

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları arasında kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. Eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile, kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin, bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. Eğitim denildiğinde, işgörenlerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekmektedir (Kozak, 2009; Koçel 2010).

Yetiştirme olarak ifade edilen kavram ise, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yetiştirme, kişinin işinde yapabildikleriyle yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran eylemlerden oluşur. İşgörenin çalıştığı işte gereksinim duyduğu bilgi ve beceriyi sağlamaya yönelik bir eylemdir. Yetiştirme özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eden bir kavramdır. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak şeklinde de tanımlamak mümkündür (Koçel, 2010; Kozak, 2009; Ertürk, 2011).

Geliştirme kavramı ise yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, işgöreni işletmede değişim yapacak bir eleman olarak ele almakta ve işletmenin iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, işgörenin doğru işler yapması için değiştirilmesidir. Geliştirme yetiştirmeye göre daha geniş bir kavramdır. Uzun vadelidir ve günlük olarak yapılan işler üzerine odaklanma söz konusu değildir. Çevredeki yoğun rekabet koşulları karşısında örgütün uzun vadeli, sağlıklı ve başarılı bir şekilde varlığını koruması ve geliştirerek devam ettirmesi hedeflenmektedir (Yüksel, 2007; Koçel, 2010; Ertürk, 2011).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş ortamında örgütlerin en önemli sermaye kaynaklarından biri de işgörenlerdir. Genel olarak bakıldığında, eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve etkinliğini yükseltme özelliğine sahiptir. Eğitim çalışmaları sayesinde, işgörenlerin yeni bilgi ve becerileri edinmeleri, işlerin yapılışında bu bilgi ve becerilerden yararlanmaları ve diğer işgörenlerle edinilmiş bu bilgilerin paylaşımı sağlanabilmektedir. Buna ek olarak, başarılı bir eğitim programı, maliyetlerin düşürülmesi, kaynakların doğru kullanımı, verimliliğin artırılması ve yaratıcılığın ortaya çıkarılması gibi işletmecilik faydaları da sağlamaktadır(Kozak, 2009; Gürüz ve Gürel, 2009; Ertürk, 2011).

İşletmeye işgören seçimi sırasında hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, mevcut pozisyona tam olarak uyan personelin seçilmesi oldukça zordur. Bu durum, işgören seçim yöntemlerinden değil, insanı tanımanın ve onun yeteneklerini keşfetmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşletmenin yüzleşebileceği bu güçlüğü ortadan kaldırmasında kullanılacak en uygun araç ise eğitimidir. İşgören seçimi esnasında, uygun bir işgören belirlense bile, toplumsal, ekonomik ve teknolojik açılardan yaşanmakta olan sürekli ve hızlı gelişim ve değişim nedeniyle işgörenlerin eğitim ihtiyacı tekrar belirecektir. İşgörenlere eğitim yoluyla gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasında gecikmenin işletmeye maliyeti daha fazla olacaktır. İşletmede yapılan diğer yatırım harcamalarının etkinliği ancak eğitim harcamalarıyla gerçekleştirilebilir (Ertürk, 2011).

Eğitimin işletmelere ve işgörenlere sağladığı bir takım yararlar bulunmaktadır. Eğitim sayesinde işgörenlerin öğrenme sürelerinde kısalma meydana gelmektedir. Eğitim almış

işgörenlerin daha kısa sürede öğrenebildikleri bilinmektedir (Ertürk, 2011). İşgörenlere sağlanan eğitim olanağı sonrasında, üretim ve işgücü maliyetlerinde azalma, kalite ve iş verimliliğinde artış meydana gelmektedir (Yüksel, 2007; Ertürk, 2011). Eğitim, işgörenlerin davranışlarında işletmeye karşı olumlu bir yaklaşım sergilemelerine imkan sağlamakta ve eğitilmiş işgörenlere duyulan eğitim gereksiniminde ve eğitim sonrasında işyerinde sosyal sorunlarda ve anlaşmazlıklarda azalma görülmektedir. Bunlara ek olarak eğitimin işgörenlere sağladığı bazı yararlar bulunmaktadır. İşgörenler, işgücü pazarında değerlerini yükselten ve daha kolay iş bulmalarını sağlayan becerilerini, işte yükselme olanaklarını eğitim sayesinde elde ederler. Bu sayede, işgörenlerin iş güvenliği ve sosyal statülerinde yükselme meydana gelir (Ertürk, 2011).

Sonuç olarak, eğitimin ekonomik, bireysel ve sosyal yararlarının bulunduğunu söylemek mümkündür. Eğitim etkinlikleri sonrasında işgörenlerin bilgi ve becerileri artar, birikimli ve becerili çalışanlar da daha verimli çalışacağı için işletmenin verimliliği ve karlılığı da artar. Bunun sonunda da çalışanların ücretleri yükselir, yararlandıkları sosyal olanaklar artar. Böylece ekonomik ve sosyal değişimler birbirlerini tetikler duruma gelir. Çalışanın işinden ayrılması durumunda, daha kolay iş bulması söz konusu olduğu için eğitimin bireysel etkisinden, yine başka bir işletmeye girerek orada daha iyi hizmet vermesi durumunda da toplumsal etkisinden söz edilebilmektedir. Bu sonuçlar da uzun vadede ekonomik gelişmeyi tetiklemektedir (Ertürk, 2011).

1.3.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de işgörenlerin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, adil bir ücret sistemi oluşturmaktır (Öztürk, 2010; Kozak ve diğerleri, 2008). Bugün işletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz işletmeleri açısından, nitelikli işgücü yaratmak, işgörenlerin performanslarını geliştirmek, adil ve dengeli bir ücret yapısıyla moral ve motivasyonunu yükseltmek, işletmeye olan bağlılıklarını artırmak, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimlerini desteklemek, sendikal

sıkıntılarla karşılaşmamak için, ücret yönetimi çok büyük önem taşımaktadır (Öztürk, 2010).

Ücret kavramı çeşitli bilimlerden incelenmiş ve tanımlanmıştır. Bu bağlamda, ekonomi bilminde ücret “emeğin fiyatı” şeklinde ele alınmış, sosyal politikada “işgörenin geçim vasıtası” ve İş Hukukunda “işgörenin fikri ve bedeni çalışmaları” karşılığı şeklinde tanımlanmıştır (Ertürk, 2011). Ücret; düşünsel ve/veya bedensel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir (Öztürk, 2010). 4857 sayılı İş Kanununa göre ücret, “bir kimseye iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen bir tutardır”(Md.32) şeklinde tanımlanmaktadır.

Ücret kavramı ve ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirme hem işletmeler hem de işgörenler açısından önem taşımaktadır. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının en önemlilerinden olan performansa dayalı ücretlendirme, işletmelerin performansına doğrudan katkıda bulunan bir uygulamadır.

Ücretin işgören için anlamı yalnızca para değildir. İşgören ücrete paradan başka anlamlarda yüklemektedir. İşgörenin aldığı ücret ona bir takım “mesajlar” göndermektedir. Bu mesajlar yalnızca maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının ne şekilde algılandığı, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu gibi konuları da kapsar niteliktedir. Ücret birey açısından şu dört temel konuda önem taşımaktadır (Yüksel, 2007);

- Günüleri tatmin: Ücretin, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesine ve amaçlarına ulaşmasına katkısı vardır.
- Geri bildirim: Ücret bireye bazı noktalarda geribildirimde bulunmaktadır. İşindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkılarının değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri vb. bunlara örnektir.
- Kontrol: Ücret bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir; örneğin, bireyin alacağı toplam ücret miktarının saptanmasında, ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlemede ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.

- **Harcama:** Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlı niteliktedir. Ücret çalışan tarafından bireysel refah olarak algılanmaktadır.

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de işgörenlerin ve diğer ilgili tarafların gereksinmelerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasına ve yönetilmesine olanak tanıyan önemli bir insan kaynakları işlevidir. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde ücret yönetimi önemli bir güç halini almıştır. Bu bakımdan, işletmeler ücret yönetimine sistematik ve bütüncül bir açıdan yaklaşmalı ve ücret yönetimini sağlam politikalara ve stratejilere dayandırmalıdır (Kozak ve diğerleri, 2008).

Piyasadaki ücretlerin düzenlenmesi amacıyla farklı ücret sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemlerle ilgili gruplandırma bazı kaynaklarda; doğrudan işgücü piyasası verilerine göre, işe veya işi yapan bireye göre olabileceği gibi; temel ücret sistemleri, yüzde ücret sistemleri şeklinde yada ana (kök) ücret sistemleri, performans dayalı ücret sistemleri ve primli ücret sistemleri olarak gruplandırılabilir (Kozak, 2009).

İşgörenlerin ve iş süreçlerinin verimliliğini artırmada önemli bir araç olan performans dayalı ücret, 'bir faktör fiyatı olarak, ücretten' daha fazla anlam ifade etmekte, iyi yönetildiği takdirde, işletmenin bütünü için kaldıraç etkisi yaratmaktadır. İşgörenlerin performanslarına göre kişiselleştirilen performans dayalı ücret yönetimi ile; hem verimlilik, kalite ve kar artışları sağlanmakta, hem de ücret-başarı ilişkisi kurulan çalışanların moral ve motivasyonları artırılarak işe teşvik edilmektedir. Ücret işgörenlerin gelişmesini ve kariyer planlarını etkileyen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, performans dayalı bir ücret sistemi de, işgörenin eğitim programlarına katılmasına katkıda bulunmaktadır (Öztürk, 2010; Yenipınar, 2005).

Performans esasına göre ücret sistemleri; örgüt çalışanlarının performans düzeyleri ve örgütsel verimliliğe katkıları temel alınarak düzenlenmektedir. Performans düzeyi ile ücret arasında bir denge kurması nedeniyle yönetim literatüründe performans dayalı ücret ödeme sistemleri olarak kullanılmaktadır. Başarı esasına dayalı ücret ödeme sistemleri, işgörenleri daha üretken ve verimli kılması nedeniyle örgüt yönetimleri tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Gürüz ve Gürel 2009).

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri işletmeler tarafından sık sık kullanılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, adil ve objektif bir ücrete olanak sağlamasıdır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin yaygın bir şekilde kullanılmasının en önemli nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Adıgüzel, Yüksel ve Tekin, 2010):

- Performansa dayalı ücret sistemleri sayesinde işgörenlerin çalışma hızları artmaktadır ve buna bağlı olarak çalışanlar işlerinde uzmanlaşmaktadır.
- İşyerinde onaylanmak işgörenler için çok önemli bir motivasyon aracıdır. Diğer işgörelere göre daha iyi performans gösterdikleri için fazladan ücret ile ödüllendirilenlerin motivasyonları artacaktır. Araştırmalar, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerini kullanan işletmelerin performansının, kullanmayanlara oranla % 30 daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu ücretlendirme sistemi sayesinde, işletme nitelikli işgörenlerinin farkına varmakta ve bu işgörenleri elinde tutmanın yollarını aramaktadır.
- Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri işgörenlerin başarıya odaklanmalarını sağlamaktadır.
- Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri işletmenin yönetim kültürünün işletmenin hedefleri ve sınırlamaları konusunda değişmesine yardımcı olur. İşgörenleri, hizmet süresinden ziyade performansa odaklanmaları konusunda motive eder.
- Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, düşük performans gösteren işgörenler için için bir uyarı niteliği taşımaktadır.
- İşgörenlerin performansında gözlenen artış sayesinde çalışan şikayetlerinde ve işe devamsızlıkta düşüş meydana gelmektedir.
- Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi, daha az çalışan işgörenlerden ayrı tutulmaları ve farklı ücret almaları nedeniyle, çalışanlar işletmenin adil bir ücretlendirme politikası izlediğine inanmaktadırlar.
- Bu ücretlendirme sistemi, işgörenleri işletmeye yaptıkları katkılarla değerlendirdiği için adil bir politika şeklinde algılanmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri kavramının içinde geçen performans kelimesinden de anlaşılacağı üzere, işletmeler işgörenlerinin ücretini performansları doğrultusunda belirlemektedir. Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin önemli bir uygulaması olarak değerlendirilen performansa dayalı ücretlendirme, işletmelerin başarısını işgören motivasyonunun, verimliliğinin, bağlılığının artması aracılığıyla etkilemektedir. Çalıştıkları işletmede adil ve performansa dayalı ücretlendirmenin var olduğunu gören

işgörenlerin, yaptıkları işte başarılı olma olasılıkları yüksektir. İşletmelerin en önemli kaynağı olarak görülen işgörenlerin başarısı da işletmenin başarısını etkilemektedir. Düşük performans gösteren işgörelere o oranda ücret verilmesi, işletmede adalet duygusunun gelişmesi açısından da önem taşımaktadır.

1.3.4.İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları

İşletme içi yükselme (terfi), işgören başarısını teşvik eden, işgören motivasyon ve bağlılığını arttıran bir yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamasıdır. İlgili literatürde, işletme içi yükselme (terfi) fırsatları uygulamasının, yüksek başarımlı çalışma sistemleri kapsamına hemen hemen tüm çalışmalarda alındığı tespit edilmiştir.

İşletme içi personel bulma kaynaklarından biri olan terfi, işgörenin hiyerarşik basamaklarda yükselmesi ve bulunduğu görevden daha önemli bir göreve getirilmesidir. Terfi ettirilen işgören, daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren daha üst bir göreve yükseltilmektedir. Bu nedenle terfi, yönetim literatüründe “yükselme” olarak geçmektedir. Diğer bir işletme içi personel bulma kaynağı olan transfer ile kıyaslandığında, terfi sürecinde dikey bir geçişin ya da başka bir deyişle dikey bir değişikliğin söz konusu olduğu görülmektedir (Gürüz ve Gürel 2009).

Yükselme, performans değerlendirme kavramına sıkı sıkıya bağlı bir kavram ve idari işlemdir. Genel olarak olumlu performans değerlendirmenin sonucu yükselme ile sonuçlanmaktadır. Yükselme, kişinin statüsündeki olumlu bir değişme meydana getirmektedir ve bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendiren bir durumdur. İşgörenin yükselmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağlı olarak ücretinde bir artış meydana gelmekte ve bu artış, onu çalışmaya karşı daha istekli kılmakta ve örgüte daha çok bağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında ise yükselme, kişisel istekleri gerçekleştirme aracı olarak değerlendirilebilmektedir. Yönetim açısından yükselme, işgörenin daha iyi performans elde edebileceği bir yerde değerlendirilmesi demektir. (Canman, 2000).

İşgörenin daha yüksek bir göreve getirilmesi, daha güç bir iş için sorumluluk alması anlamına gelmektedir. Görev güçleştikçe aynı zamanda bireye yüklenen sorumluluk,

verilen yetki, ödenen ücret, atfedilen sosyal statü ve saygınlık artmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı iş piyasasında, daha iyi bir iş bulma olanağının gün geçtikçe zorlaşması nedeniyle daha iyi olanaklara kavuşmak isteyen işgörenler terfi fırsatlarına odaklanmaktadır. Örgütlerde terfi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Örgütteki kıdem ve performans durumuna göre terfi etme olanakları bulunmaktadır. Terfi politikası, kendini geliştirmek isteyen yetenekli kişilerin örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenler hizmet verdikleri işletmede üst mevkilere yükselmek istemekte ve bu imkanı elde edebileceklerine inandıkları işletmeye bağlanmaktadır (Gürüz ve Gürel 2009; Yüksel, 2007).

Birçok başarılı kuruluşun, işgörenlerine işletme içi terfi olanağı tanıdığı literatür tarafından desteklenmektedir. İşletme içi terfi, bir takım yararlar sağlamaktadır (Pfeffer, 1994):

- Yönetimin ve çalışanların zaman ve kaynaklarını beceri gelişimi konusunda harcamalarına katkıda bulunur.
- Güçlü bir performans teşviğidir.
- Güven ve sadakati güçlendirir.
- Kıdemli çalışanların bilgi ve becerilerini aktifleştirir.
- İşletmenin geçmişi ve prosedürleri hakkında bilgisi olmayan ve yeni işe başlayan işgörenlerin hatalarını engeller.
- Çalışanların aceleci ve kısa vadeli kararlar almalarını engeller ve işletme konusunda daha uzun vadeli düşünmelerine yardımcı olur.

Yükselme, işgörenlerin performansları doğrultusunda ödüllendirilmelerini sağlamaktadır. Buna ek olarak göstermiş oldukları bu performansı devam ettirmeye teşvik etmektedir. Bu durum işletmede çalışan diğer işgörelere de örnek teşkil etmektedir. Benzer davranışları sergiledikleri takdirde yükselme imkanı elde edeceğine inanan çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında ve moral düzeylerinde artış yaşanacaktır (Bohlander ve Snell, 2010).

İşletmelerin kendi işgörenlerini terfi ettirmesi, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırarak işgörenleri daha yüksek performans göstermeye teşvik etmektedir. Daha yüksek performans sergileyebilmek için işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine de imkan tanıyan bir uygulamadır. İşletme içi yükselmenin işletmede güven ortamının oluşmasına da katkısı bulunmaktadır. Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere, işletme içi yükselme (terfi) uygulaması

işletmelerin başarımında rol oynayan önemli bir yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamasıdır.

1.3.5. Personel Güçlendirme

Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarından bir diğeri de güçlendirmedir. Güçlendirme kavramı, küresel değişim ve rekabetin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında asıl kaynak olarak değerlendirilen insan kaynağından en yüksek verimin elde edilebilmesi için personelin güçlendirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme, personelin yetki ve sorumluluğunun artırılması olarak da açıklanabilen bir kavramdır ve işletmelerin başarıya ulaşabilmelerinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Koçel, 2010; Çavuş, 2008; Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Personel güçlendirme; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını almalarını sağlayan ve onlara karar verme becerisi kazandıran bir yönetim kavramıdır (Tetik, 2009). “Güçlendirme çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder” şeklinde de tanımlanmaktadır (Koçel, 2010, s.410-411).

Alfred Adler’e göre güçlendirme; grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerinin farkına varmalarını ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasının önemini vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken, toplum tercihlerini ve bulunan çevreyi de dikkate almaktır şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2011). Erstad ise güçlendirmeyi; “işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak olanakların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması” şeklinde tanımlamaktadır (Erstad, 1997, s. 325).

Güçlendirmenin işgörenlere ve işletmelere sağladığı bir takım yararlar bulunmaktadır. İşgören güçlendirme uygulamasındaki en belirgin kazanç, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmaları sayesinde, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır. Güçlendirme ile işgörenler kararlara daha çok katılırlar, bu sayede daha istekli hale gelirler. Güçlendirmenin işletmelere sağladığı yararlar da bulunmaktadır. Güçlendirme sonucunda, işletmelerde etkinlik ve verimlilik artmakta ve bu işletmeler pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilir hale gelmektedir. Personeli güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunmaktadır. Yaptıkları işlerden ve başarılı olduklarında kendilerinden daha hoşnut olabilmekte, müşterilerle daha istekli bir biçimde iletişim kurabilmekte, kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettikleri zaman, müşterilerle daha çok ilgilenebilmektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyeti sağlanmakta ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanma olanağı yakalanabilmektedir (Ertürk, 2011; Bowen ve Lawler, 1992).

1.3.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; yüksek başarımlı çalışma sistemleri kapsamına alınan diğer uygulamalardandır. Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, işgörenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. İçinde yaşanan bu dönem insan faktörünü öne çıkarmakta ve beraberinde insan kaynağından nasıl etkin bir biçimde yararlanılabileceği konusunu gündeme getirmektedir. Ekonomik, sosyal, teknolojik ve psikolojik değişim ve gelişimler işletmeleri ve kurumları başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda önemli ölçüde etkilemekte ve bu konuya özen göstermeye zorlamaktadır (Ertürk, 2011; Bayram, 2006).

Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeyle ilişkili değildir. Bunlara ek olarak insan kaynakları da bu konuda büyük önem taşımaktadır. Çünkü işgörenlerin yaptığı veya yapmadığı şeyler, örgütün verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle çalışanların davranışlarının ve kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin önemi

büyüktür. Özellikle işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi işletme açısından büyük önem taşımaktadır (Bingöl, 2003).

Gürüz ve Gürel performansı “belirli amaçlara ilişkin etkinlik düzeyi ve verimliliği” şeklinde tanımlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009, s.235). Bir diğer tanımda ise performans; “görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir” şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı, 2002, s.156).

Performans değerlendirme ise, “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Palmer, 1993, s.9). Performans değerlendirmesi bir organizasyondaki işgörenlerin belli bir dönem içinde çalışmalarının ve becerilerinin önceden belirlenmiş ölçülerle birden fazla yönden ölçerek onların saklı güç ve yeteneklerini keşfetme (başarı potansiyellerini ortaya çıkarma) olarak da tanımlanabilmektedir (Ertürk, 2011). Başka bir tanıma göre ise “performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin, söz konusu iş ve görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır” (Fındıkçı, 2003, s.297).

Performans değerlendirme üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline dönüşmüştür. Bunun nedeni ise, örgütlerin başarısını artırmak için en önemli aktif unsur olan insan kaynağını verimli kullanmaları gerekliliğidir (Örencik, 2007). İşletmeler, işgöreni ile ilgili etkili ve objektif karar alabilmek, işgörenlerin başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, bir performans değerlendirme sistemi kurmak zorundadır (Kozak ve diğerleri, 2008). Performans değerlendirme hem işletmelere hem de işgörelere bazı avantajlar sağlamaktadır. Örgüt yönetimi performans değerlendirme sayesinde elde ettiği bilgilerle, her işgörenin amaca yaptığı katkıyı öğrenmekte ve bu bilgiye dayanarak gerekli kararları almaktadır. İşgörenler de performans değerlendirme sistemi sayesinde kendini geliştirme olanağı bulabilmektedir (Koçel, 1999).

Etkili bir performans değerleme sistemini geliştirme, insan kaynakları yönetiminin önde gelen bir konusu olmuş ve gelecekte olmaya da devam edecektir. Ancak performans değerleme sistemlerinin, bireyleri motive ettiği ve gelişmelerine etkili bir şekilde katkıda bulunduğuna dair önemli kanıtlar bulunmamaktadır. Buna ek olarak, bu sistemlerin astlar ile üstler arasında çatışma yarattığı ve işlevsel olmayan davranışlara götürdüğü görüşü ortaya konulmuştur (Lawler, 1994). Tüm eleştirilere karşın, bugün birçok başarılı şirket bunun yapılması gereken ciddi bir iş olduğunu düşünmektedir. Performans değerlemesi, performansı etkileyen bir araç olarak görülmektedir (Bingöl, 2003).

İşgörenlerin herhangi bir konudaki etkinliklerinin ve başarı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetleri ifade eden performans değerlendirmesi, yönetsel kararların alınmasında önemli bir veri kaynağıdır. Performans değerlendirmesinden, ücretleme sisteminin gelişiminde, eğitim gereklerinin saptanmasında ve eğitim programlarının yapılmasında, işgören seçimi, atanması ve yükseltilmesi, kariyer yönetimi gibi yönetsel etkinliklerde faydalanılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009).

Performans değerleme, işgören açısından bireysel psikolojik bir ihtiyaç iken örgüt açısından da insan kaynakları yönetiminde oldukça önemli bir ihtiyacı ifade etmektedir. Performans değerlemenin insan kaynakları yönetimindeki yararları konusunda şunlar söylenebilir (Şimşek ve Öge; s. 286-287);

- Performans değerleme işgören açısından bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum açısından örgütsel düzeyde motivasyonu sağlamaya dönük bir zorunluluktur.
- Performans değerlemenin hedefi işgöreni kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Gerek kişinin, gerekse de örgütün gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- İşgörenlerin daha yakından tanınmasına olanak verdiğiinden kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- İşgörenler ile üstleri arasında iletişimin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.
- Bir bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesine neden olur. Tek tek bireylerin performans düzeylerinin toplamı, sonuçta örgütün performansını belirleyecektir.

- Performans değerlemenin sonuçları işgöreni yeni arayışlar ve atılımlara hazırlayacaktır. Ayrıca mevcut eksiklerini görerek düzenlemeler yapmalarına olanak sağlayacaktır.
- Ücret yönetimi ile ayarlamaları için gerekli olan verileri sağlar. Çalışanlara yönelik ücret ve diğer maddi ödemeler ile motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilir.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanımını sağlayacak veriler elde edilir.
- İşgörenler, görev tanımları çerçevesinde üstlerinin kendilerinden olan beklentilerini öğrenme olanağı elde ederler.
- İşgörenlerde iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak işgörenlerin belirlenmesine olan katkısıdır. Örgütten uzaklaştırılacak olan işgörenlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçları önemli bir kaynaktır.
- İşgörenlerin hedeflerine ne derecede ulaştıkları kontrol edilmiş olduğundan kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Örgüt için gerekli eğitim programlarının düzenlenmesine ve özellikle de eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

İyi bir performans değerlendirme sisteminin olduğu işletmelerde, işgörenlerin yönetimin aldığı, işten çıkarma, terfi, ücretlendirme ve eğitim gibi konulardaki kararlara karşı tutumu daha güvenlidir. İşgörenler, bu tür kararların belli ölçütlere bağlı olarak alındığının bilincinde olduklarından herhangi bir direnç ya da önyargıda bulunmazlar (Kozak ve diğerleri, 2008). İşletmelerin işgörenlerinden daha etkin bir şekilde yararlanmalarına, onların eksik oldukları yönleri bilip düzeltmelerine yardımcı olan performans değerlendirme uygulaması sayesinde işletmeler daha çok başarı elde edebilirler.

1.3.7.Kariyer Yönetimi

Günümüz iş dünyasında ve turizm sektöründe her alanda yaşanan değişimler işletmelerin iş yapma şekillerini etkilemiş ve işletmeleri insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanmaya itmiştir (Kozak ve diğerleri, 2008; Ertürk, 2011). Bu rekabet ortamında işletmeler başarılı olabilmek için en önemli varlığı olan insan gücünü eğitmek, değiştirmek, yönetmek ve işgörenler için iş yerlerini yaşanabilir hale getirmek, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşıladıkları, tatmin oldukları iş mekanları haline getirmek durumundadırlar. Bunların

sağlanabilmesi, işgörenlerin ortaya koyduğu kişisel hedef ve menfaat alanları ile işletmelerin geleceğe dönük hedefleri arasında bir eşgüdüm olması ve bu hedeflerin örtüşmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu durum genel boyutu ile kariyer kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2011). Kariyer yönetimi de yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarından bir tanesidir.

Fransızca kökenli bir kelime olan kariyer Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğünde "bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer kavramı ilk kez 1970'li yıllarda incelenmeye başlanmıştır ve genel anlamı ile yaşam boyu süren bir uğraşı nitelenmektedir. Özgül anlamda ise, genç yaşlarda ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen uğraşı ifade etmektedir. Somut açıdan ele alındığında ise, kariyer kavramı, bireyin karar verdiği meslek alanında hiyerarşik açıdan yukarıya doğru hareket etmesini ve bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, prestij ve statüye sahip olmasını nitelenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007).

Kariyer kavramı kişinin hayatında özel bir anlam ifade etmektedir. Bireyin çalışma ortamı, birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü ve bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001).

Kariyer yönetimi; insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür. Örgüt yönetimleri, kariyer yönetimi çalışmaları ile işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Bu anlamıyla kariyer yönetimi çalışmaları; örgütün gelecekte başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesini sağlayacak strateji ve hedeflerle ilgili bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi amacına hizmet etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009).

Başarılı bir kariyer yönetimi sayesinde işletmeler sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanabilir. Kariyer yönetimi kapsamında, işgörenler kariyer fırsatlarını daha

yakından görme olanağı bulabilir ve bu amaçlara ulaşabilmek için geliştirmeleri gereken yönleri daha kolay tespit edebilir. Kariyer yönetimi ile işgörenler yaptıkları işte daha iyi hale gelmekte ve bu da işletmenin performansını doğrudan etkilemektedir.

1.3.8.İş Güvencesi

Yüksek başarılı çalışma sistemleri kapsamına alınan ve işletmelerin performansını belirlemede etkili olan bir başka önemli uygulama ise iş güvencesidir. İş güvencesi ile işletme performansını ilişkilendiren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Pfeffer, 1995 ; Delery ve Doty, 1996). İş güvencesi, işletmenin yaşayabileceği ekonomik krizler durumunda bile işgörenlerin iş güvencelerinin olması ve işten çıkarılmamalarını ifade eden bir kavramdır. İş güvencesi olmaması durumunda işgörenlerden fikirlerini belirtmelerini, yeterince çalışmalarını ve işletmeye bağlılık hissetmelerini beklemek, gerçek dışı bir beklenti olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerine iş güvencesi sağlayan işletmelerde, verimlilik ya da karlılıkta herhangi bir sorun yaşanması durumunda, bu durum işten çıkarma yerine işgörenleri başka departmanlara transfer etme ya da yeniden eğitme şeklinde çözümlenmektedir (Pfeffer, 1998).

İş güvencesi konusunda bazı sınırlandırmalar da bulunmaktadır. İş güvencesi, bir işgörenin yaptığı işte sonsuza kadar çalışabileceği ya da gereken performansı göstermemesi durumunda işten çıkarılmayacağı anlamına gelmemektedir (Marchington ve Wilkinson, 2002). İş güvencesi, işgörenlerin kendilerinden kaynaklanan ve kontrol etme şanslarının olduğu durumları kapsamamaktadır. Bir işletmenin işgörenlerine iş güvencesi vermesi, işletmenin yaşadığı ekonomik krizler ya da üst yönetimden kaynaklanan hatalar yüzünden işgörenlerini kolayca işten atmaması anlamına gelmektedir (Pfeffer, 1998).

İşletmelerin işgörenlerine iş güvencesi sağlaması, ellerindeki işgücüne uzun vadeli bir bağlılık geliştirdikleri anlamına gelmektedir. Bu sayede işgörenler de, işletme tarafından değer verilen beceri ve yetkinlikleri geliştirme konusunda motive edilmektedir. İşleri ile ilgili olarak güvence hisseden işgörenler, çalıştıkları işletmenin verimliliğini artırma konusunda öneride bulunmaya; kendilerinin ve işletmenin performansını artırma konusuna uzun vadeli bir bakış açısıyla yaklaşmaya daha yatkındır. İş güvencesi sağlayan işletmeler

de, işgörenlerini nasıl geliştirebilecekleri konusuna uzun vadeli bir bakış açısıyla yaklaşmaya daha yatkındır (Fey ve Björkman, 2000).

Bunlar dışında, iş güvencesi işletmelere çeşitli avatajlar sağlamaktadır. İşletmeler işgörenleri işe alma, eğitime ve geliştirme noktasında belli bir maliyete katlanmaktadır. Herhangi bir ekonomik zorlukta işgörenlerini işten çıkaran işletmeler, bu maliyete katlanmak durumundadır. İşletmeden ayrılan işgören hem rakipler tarafından istihdam edilebileceğinden hem de maddi olarak bir maliyet oluşturduğundan, iş güvencesi işgörene olduğu kadar işletmeye de yarar sağlayan bir uygulamadır. İş güvencesi sayesinde işletmeler, işe alma konusunda daha dikkatli olmaya özen göstermektedir. İhtiyacından fazla işgören istihdam etmesi durumunda, bu işgörenleri kolayca işten çıkaramayacağını bilen işletmeler, az sayıda ancak verimli çalışacak işgören alımına özen göstermektedir. Bu durum istihdam edilen işgörenlerin verimli olmalarından dolayı kendilerini mutlu hissetmelerine yol açmaktadır. İş güvencesi uzun vadede işgören ve işverenler arasında güven oluşmasına, işbirliğine, hoşgörüyeye ve daha iyi bir çalışma ortamının oluşmasına yol açmaktadır (Pfeffer, 1998).

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşanmasından dolayı, işletmelerin işgörenlerine iş güvencesi vermesi imkansız olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak, iş güvencesi diğer yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının işletmede uygulanabilmesi açısından da gereklidir. Bu uygulamalara örnek olarak seçici işe alma, eğitim, bilgi paylaşımı ve yetkilendirme verilebilir. Çünkü işletmelerin, örgütte uzun süre çalışmayacağını düşündükleri işgörelere işe alma ve eğitim konularında harcama yapmama olasılıkları yüksektir. Aynı şekilde, yetkinin devredilmesi ve işletme ile ilgili stratejik bilgilerin paylaşılması güven gerektirmektedir. Bu güvenin oluşması ise karşılıklı ve uzun vadeli bağlılıkla daha çok mümkündür(Pfeffer, 1998).

Sonuç olarak, işletmelerin işgörenlerine iş güvencesi sağlaması uzun vadede işletmelerin performansına etki etmektedir. Çalıştıkları işletmede iş kaygısı taşımayan işgörenler, işletmeye karşı bağlılık hissetmekte, daha huzurlu bir çalışma atmosferi oluşturmakta ve daha verimli çalışmaya istekli olmaktadır. Bu durum da, işletmenin performansını olumlu etkilemektedir.

1.3.9. Bilgi Paylaşımı

Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin önemli bir diğer bileşeni olan bilgi paylaşımı bir örgütün sahip olduğu en önemli uygulamalardan biridir (Fitz-Enz, 1997). İşletmelerde bilgi paylaşımının varlığı çeşitli açılardan önem taşımaktadır. İlk olarak bilgi paylaşımının varlığının işletmelerde güven ortamının oluşmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. İşletmelerin, amaçları, stratejileri, performans ve harcama bilgileri, işgörenlerin performansını değerlendirme ölçütleri vb. konularda işgörenleri ile bilgi paylaşımında bulunması işgörenlerin işletmeye olan güven ve bağlılıklarının artmasına olanak tanımaktadır (Pfeffer, 1998; Pfeffer ve Veiga, 1999; Dessler, 1999; Walton, 1985).

Bu noktada işletmelerin özellikle ücret politikaları konusunda şeffaf davranması büyük önem taşımaktadır. Kime hangi nedenlerle ne kadar ücret ödendiğinin diğer işgörenler tarafından bilinmesi işletmede dedikodu ortamının oluşmasına engel olabilmektedir. Ücret bilgisinin işgörenlerle paylaşılması işletmeye karşı oluşabilecek olumsuz düşüncelerin önüne geçmekte ve işletmeye olan güveni artırmaktadır. Bu bilginin işgörenlerle paylaşılmaması durumunda, işgörenler enerjilerini işlerine vermek yerine bu belirsiz durumu kendi aralarında konuşarak netleştirme yoluna gidebilmektedir. Bunun sonucunda işletmedeki güven ortamı hasar görmekte ve işgören performansında düşüş yaşanmaktadır (Pfeffer, 1998).

Bilgi paylaşımının işletmeler açısından önem taşımasının bir diğer nedeni de, işgörenlerin karar verme süreçlerine olumlu yönde etki etmesidir. İşgörenlerin yaptıkları iş konusunda herhangi bir karar vermeleri gerektiği durumlar bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda işgörenin kararla ilgili olarak bilgi sahibi olması, işgörenin karar vermesini kolaylaştırmaktadır (Pfeffer, 1998).

Örgütlerde bilgi paylaşımı, işgörenlerin işletme performansını arttırmaya katkıda bulunmalarını da sağlamaktadır. İşletmenin önemli performans boyutları hakkında bilgi sahibi olan ve bu bilgiyi nasıl kullanacağı konusunda eğitim alan işgörenler, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Pfeffer, 1998). Yaptıkları işler ve bu

işlerin işletme performansına etkisi konusunda bilgi sahibi olan işgörenler işletmeye nasıl katkıda bulunacaklarını öğrenmektedir. (Slater ve Narver, 1995).

Özetle, işletmelerde bilgi paylaşımının varlığı yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin önemli bir bileşenidir. Bilgi paylaşımı işletmelerin performansını işgörenler aracılığıyla etkilemektedir. Bilgi sahibi olan işgörenler görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmekte ve bu sayede işletmenin performansı olumlu etkilenmektedir. Bilgi paylaşımının örgütte güven ortamının oluşmasını sağlaması da işletmelerin başarısını arttırmaktadır.

1.3.10.Ekip Çalışması

Günümüzde, bireyselleşen ve çok hızlı değişen iç ve dış müşteri talepleri, rekabet koşulları ve zorlaşmakta olan piyasa koşulları nedeniyle ekip çalışması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışması son yıllarda işletmelerin başarılı olabilmek için yararlandıkları ve yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları kapsamına alınan bir uygulamadır.

Ekip, ortak menfaatler ve değerler çerçevesinde, belirli bir amacın yerine getirilmesi amacıyla bir araya gelmiş ya da getirilmiş insan grubudur (Gürüz ve Gürel, 2009, s.239). Başka bir tanıma göre ise ekip, belirli bir amaç ve performans hedefleri çevresinde bir araya gelmiş ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip, birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insandır (Katzenbach ve Smith, 1993, s.54). Ekip olabilmek için iki ya da daha çok kişinin var olması, ortak bir ekip amacının var olması; zaman, materyal ve çalışma alanının aynı olması ve amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması gerekmektedir (Efil, 2002). İyi bir ekip çalışması, diğer ekip üyeleri ile birlikte çalışmaya ve ekip üyelerinin üzerine düşen görevleri yerinde getirmede onlara yardım etmeye bağlıdır ve işbirliği büyük önem taşımaktadır (Pokras, 2002, s.11).

Ekip çalışması, bireylerden oluşan grubun hem fiziksel hem de zihinsel zorlukları çözmeye kullandıkları işbirliği sürecidir. Bu süreçten faydalanırken ve sorunları çözerken, grup fikirlerin nasıl paylaşılacağını, nasıl birbirlerini cesaretlendireceklerini, birbirlerini nasıl

fiziksel ve duygusal olarak destekleyeceklerini ve nasıl takım olunacağını öğrenir (Midura ve Glover, 2005, s.1).

Bireyler başkalarıyla birlikte çalıştıkları zaman tek başlarına çalıştıkları zamana oranla daha çok çaba göstermektedir (Salas vd, 1992; Collins ve Guetzkow, 1964). Ekip çalışmasında ekip üyeleri arasında bağlılık bulunmaktadır. Ekip çalışması ile işgörenler daha çok motive olmakta, yaptıkları işten daha çok tatmin olmakta, ekip üyelerinin birbirleriyle olan uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışları artmakta ve anlaşmazlıklar azalmaktadır. Bu durum işletmenin performansına olumlu yönde etki etmektedir (Solansky, 2010).

Ekip çalışmalarının yaygınlaşması ve önem kazanmaya başlaması ile kendi kendini yöneten ekipler kavramı ortaya çıkmıştır. Ekiplerin daha fazla yetkiyle donatıldığı, örgüt bireylerinin güçlendirildiği ve inisiyatif kullanmaya cesaretlendirildiği, yatay ve organik örgüt yapılarında, ekipler olabildiğince özerk şekilde faaliyet göstermeye başlamıştır (Bolat, Seymen ve Bolat, 2009). Kendi kendini yöneten ekipler, yüksek başarılı çalışma sistemlerinin kritik bir bileşenidir. Örgütsel davranış literatüründe yapılmış olan çalışmalar, işgörenlerin kendi kendini yöneten ekiplerde kendilerini daha özerk hissettiklerini ve daha çok takdir edildiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, işgörenlerin içsel ödül ve iş tatmini duygularını artırmaktadır. Ayrıca, ekip olarak hareket etme sayesinde işler, grupların denetlendiği zamanlara oranla daha iyi bir şekilde yapılmaktadır (Pfeffer, 1998).

Ekip çalışmasının örgüte sağladığı çeşitli avantajlardan birincisi, ekiplerin kendi kendilerini kontrol etmeleridir. Hiyerarşik bir kontrolden ziyade, işgörenler kendi kendilerini kontrol etmesi söz konusudur ve yönetimin bu konuda zaman ve enerji harcamasına gerek kalmamaktadır. Ekipteki diğer kişilerin kontrol etmesi, hiyerarşik bir kontrolden daha iyi sonuçlar vermektedir. İkinci olarak, ekip çalışması sayesinde var olan sorunlara daha iyi ve yaratıcı çözümler getirilebilmektedir. Ekipten en az bir kişinin var olan sorunun çözümüne yönelik öneride bulunabilme durumu söz konusudur. Ekip çalışmasını üçüncü avantajı, kendini kendini yöneten ekipler sayesinde hiyerarşik yapının ortadan kalkması ve işgörenlerin yaptığı işi izleyen uzmanlara ihtiyaç duyulmamasıdır. Bu uzmanlar işletme açısından maliyet anlamına geldiğinden, ekip çalışması ile işletme bu açıdan tasarruf

etmektedir. (Pfeffer, 1998). Kısaca, ekip çalışması uygulamasının işletmelerin performansını olumlu etkilediğini söylemek mümkündür.

1.3.11. Azaltılmış Statü Farkları

İşletmelerin, işgörenlerin fikirlerinden, becerilerinden ve çabalarından yararlandıklarında daha iyi performans sergilemeleri, yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin temel ilkesidir (Pfeffer, 1998). Bunu gerçekleştirmenin yollarından bir tanesi de statü farklarının azaltılması olarak değerlendirilmekte ve yüksek başarımlı çalışma sistemleri kapsamına dahil edilmektedir.

Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinde, işgörenlerden en üst düzey yönetim kademesine kadar her bir çalışan örgüte çeşitli yönlerden katkıda bulunabileceğini hissetmelidir. Ancak, işgörenlerden bazılarının özel ayrıcalıklara sahip olmaları durumunda, bu özel ayrıcalıklara sahip olmayan işgörenler, diğer işgörenlerin örgüt için daha önemli olduklarını düşünebilir. Bu özel ayrıcalıklar, yönetim kademesindeki kişiler için özel yemekhanelerin var olması, belirli bir kişi için ayrılmış park alanının olması ya da herhangi bir bilgiye daha fazla erişim hakkının sağlanması olabilmektedir (Zacharatos, 2001). Bir örgütte statü farklarının olması yaratıcılığı, açıklığı ve güveni azaltırken, rekabetin artmasına yol açmaktadır (Mendelson, 2005).

İşletmedeki işgörenlerin ya da ekiplerin çalıştıkları işletmede değersiz olduklarını hissetmeleri durumunda, fiziksel ve zihinsel enerjilerini aktarırken rahat davranamama durumu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin bu durumu ortadan kaldırmak ve işgörenlerin kendilerini önemli ve örgüte bağlı hissedebilmeleri için statü farklarının azaltılması gerekmektedir. Statü farkları bireyler ve grupları ayırmakta ve bazı işgörenlerin kendilerini daha az değerli hissetmesine neden olmaktadır (Pfeffer, 1998).

Bir örgütte statü farklarının azaltılması için başvurulması gereken iki temel yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve statü farklarını önemli ölçüde azaltabilecek olan yöntem, örgütün farklı kademeleri arasında var olan ücret eşitsizliğinin azaltılmasıdır. Bu yöntem performansa dayalı ücretlendirme vasıtasıyla gerçekleştirilmelidir. İkincisi ise, örgütte var olan dil ve nitelendirici isimler, fiziksel alan ve kıyafetler aracılığıyla sembolik

açıdan gerçekleştirilmelidir. İşletmede çalışan herkesin aynı kıyafetleri giymesi, yönetim kademesine özel yemekhane ve parka alanlarının olmaması, işletmede çalışan herkese iş arkadaşı denmesi vb. örnekler statü farklarının azaldığının işareti olabilmektedir.(Pfeffer, 1998).

Genel olarak değerlendirildiğinde, statü farklarının azaltılması işletmelerin performansını, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları, işletmeye duydukları güven vasıtasıyla etkilemektedir. Statü farklarının azalması durumunda, işgörenler kendilerini değerli ve önemli hissetmekte, bu durumda doğrudan işgörenlerin performansına etki etmektedir. Çalıştıkları işletmeye bağlı olan, üyesi oldukları örgütte kendilerini güvende hissedilen işgörenler işletmenin performansına olumlu katkıda bulunmaya yatkındır.

1.3.12.Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları

Bir başka yüksek başarımlı çalışma sistemi uygulaması açık ve net iş tanımlarıdır. İş tanımı, 'bir işin temel özelliklerini, yerine getirilecek görevleri, işin hangi şartlarda gerçekleştirileceğini ve işi etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli yetkinlikleri, eğitimi ve diplomaları belirtir' (Werner, Schuler ve Jackson, 2012, s. 123). Kısaca iş tanımı, bir işle ilgili görevleri, sorumlulukları ve çalışma şartlarını belirlemektedir. Bir iş tanımında genellikle Tablo 2' de belirtilen unsurlar bulunmaktadır. İş tanımları çok genel veya çok spesifik olabilir. Yaygın bir biçimde kullanılmasına karşın iş tanımları, modern işletmelerde modası geçmiş ve gereksiz olarak ve ayrıca esnek olmayan, kuralcı ve toplumcu kültürün bir ürünü olarak değerlendirilmektedir (Marchington ve Wilkinson , 2005). Bu görüşe göre, işgörenler standart davranışlardan ziyade bireysel inisiyatifleriyle değer yaratmaya odaklanmalıdır; yüksek başarımlı çalışma sistemleri ve suçlayıcı olmayan bir kültürle yaptığı iş sözleşmesinin ve yazılı kuralların ötesine geçerek çalışmaya teşvik edilmelidir (Marchington ve Wilkinson , 2005). Bu nedenle, iş tanımları son yıllarda çok özel ve detaylı olmak yerine daha genel ve kısa iş profilini ve işin gerektirdiği sorumlulukları vurgulayacak şekilde hazırlanmaktadır (Beardwell ve Wright, 2004).

Tablo 2: İş Tanımında Bulunması Gereken Unsurlar

İşin/Görevin Adı	İş veya görevle ilgili açık ve net bir tanımlamadır.
Çalışma Yeri	Bölüm, işletme veya çalışılan kurum
Kime Karşı Sorumlu Olduğu	Sorumlu olduğu yöneticinin görevinin adı
Kimlerden Sorumlu Olduğu	Sorumluluğu altında çalışanların görevlerinin adı
İşin Temel Amacı	İşin asıl amacını belirten kısa, açık ve net bir ifade
Sorumluluklar/Görevler	İşin gerektirdiği temel ve tali görevlerin detaylı bir listesi
Çalışma Şartları	İşle ilgili sözleşme şartlarının bir listesi
Diğer Konular	Performans standartları ve coğrafi hareketlilik gibi diğer bilgiler
Diğer Görevler	İşletme tarafından verilebilecek diğer görevler

Kaynak: Marchington ve Wilkinson (2005)

Bu eleştirilere rağmen açık ve net iş tanımlarının işletmelerde yüksek başarımın sağlanması için birçok işlevi vardır. İş tanımları iş gören seçimi, ücret ve eğitim politikalarının belirlenmesi için bir temel oluşturur, iş görenlerin işte göstereceği davranışlara rehberlik eder ve iş görenlerin enerjisini işin en önemli yönlerine yönlendirmesine yardımcı olur, iş görenlerden beklentiler konusunda bilgi verir ve performans yönetimi için bir rehberdir (Mader-Clark, 2008; Werner, Schuler ve Jackson, 2012).

1.3.13.Zengin (Geniş) İş Tasarımı

Bu çalışmada, yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları kapsamına alınan son uygulama, zengin(geniş) iş tasarımı uygulamasıdır. Bu kavram literatürde iş zenginleştirme şeklinde de adlandırılmaktadır. İşgörenlerin yaptıkları işin tasarımının zengin (geniş) olması, işgörene ve işletmelere çeşitli konularda yarar sağlamaktadır. Bunlar işletme ve işgören verimliliği, işgören tatmini ve bağlılığı gibi çıktılardır ve bu neden-sonuç ilişkisi literatürde görgül araştırmalarla da desteklenmektedir.

Zengin (geniş) iş tasarımı, işgörenlere yaptıkları iş konusunda daha çok kontrol ve geri bildirim hakkı tanıyarak, işgörenlerin özerklik ve geri bildirim alma düzeyini ve işin anlamlılığını arttıran bir uygulamadır (Hackman ve Oldham, 1976). Zengin iş tasarımının temelini işgörenlerin özerkliğinin ve yetkisinin artırılması oluşturmaktadır. (Parker, 2002). Bu uygulama ile işgörenin işiyle ilgili daha çok sorumluluk aldığı ve işinin kontrol etme hakkını elde ettiği de söylenebilir.

Zengin iş tasarımı işgörenlerin işletmeye duydukları aidiyet ve sorumluluk duygularının gelişmesine yardımcı olan bir uygulamadır. İş tasarımının zengin olması sayesinde işgörenler yaptıkları işi daha ilginç olarak algılamaktadır ve buna bağlı olarak iş tatmininde ve motivasyonda artış meydana gelmektedir (DuBrin, 2012). Ayrıca, bu görev çeşitliliği işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanmasına yardımcı olabilir ve işgörenler yaptıkları işin işletmenin hedeflerine ne şekilde katkıda bulunduğunu anlayabilir. Yapılan işin zengin iş tasarımı özellikleri taşıması, işin monotonluktan kurtarılmasına yardımcı olmakta ve kontrol mekanizmalarına duyulan ihtiyaç da azalmaktadır (Pride, Hughes ve Kapoor; 2012).

İşin özelliklerinin zenginleştirilmesi şeklinde gerçekleştirilen bu uygulama, genellikle işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Performans üzerinde bir etkisi olmadığını saptayan çalışmalar da olmasına karşın, zengin (geniş) iş tasarımı uygulamasının performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir (Feder, 1999). Sonuç olarak, zengin iş tasarımı uygulaması ile işgörenler doğrudan kendi işlerinin sorumluluğunu almakta, daha çok yetki kullanabilmekte, işlerini özerk bir şekilde yapma fırsatı yakalamaktadır. Bunun sonucunda, iş tatmini ve işgören performansında artış meydana gelmektedir.

Yukarıda gözden geçirilen bu uygulamaların işletmelerin performansını etkileyebileceği giriş bölümünde konu ile ilgili literatür taramasında da vurgulanmıştır. İşletme performansı kavramı çok boyutlu ve çok değişkenli karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle bir sonraki bölümde işletme performansının ne anlama geldiği, nasıl ölçüldüğü ve konaklama işletmelerinin performansını hangi faktörlerin etkilediği ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERFORMANS VE YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ

2.1. Genel Olarak İşletme Performansı Kavramı ve Ölçümü

İşletmelerin, günümüzün yoğun rekabet ortamında rakiplerine kıyasla her açıdan kendi durumunu ve konumunu belirlemesi, paydaşlarına (işletme sahipleri ya da hissedarlar, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler, araçlar, genel olarak toplum ve çevre, diğer işletmeler vb.) sağladığı değeri izlemesi, amaçlarına ulaşip ulaşmadığını denetlemesi, işletme süreçlerini ve faaliyetlerini daha etkin ve etkili bir biçimde yerine getirecek şekilde yönetim faaliyetlerine yön vermesi için işletme performansının saptanması ve takibi son derece önemli bir konudur. Ancak işletme performansı karmaşık ve muğlak bir kavramdır. Bu nedenle işletme performansının tanımı ve ölçümü konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. İşletme performansının tanımı ve ölçümündeki zorluk kısmen işletme başarısının hangi paydaşların amaçları, istekleri ve bakış açısı dikkate alınarak tanımlanacağı konusundaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır (Otley, 1999; Chenhall ve Langfield-Smit, 2007; Venkatraman Ramanujam, 1986). İşletme performansının tanımı ve ölçümü konusunda fikir birliği olmadığını gören bazı yazarlar işletme performansının ve performans kriterlerinin işletme türü, endüstri, ve bölge/sector için farklı biçimlerde tanımlanabileceğini belirtmişlerdir (Parhizgari ve Gilbert, 2004).

İşletme performansının hangi paydaşlarının amaçları, istekleri, çıkarları ve bakış açılarını yansıtacağı ve bunların neler olacağı konusundaki belirsizliğe karşın, ilgili literatürde işletme performansı ile ilgili yapılan güncel tanımlar esasen ortak tek bir noktayı, işletme amaçlarına ulaşmayı vurgulamaktadır. Örneğin bir tanıma göre işletme performansı “yöneticilerin amaçlarına ulaşma derecesini niceliksel olarak belirten bir ölçme ve raporlama sistemidir” (Verweire ve Van den Berghe, 2004, aktaran Sardana, 2008, s.31). Kim’e (2005) göre işletme veya örgüt performansı, “işletmenin misyonuna uygun yönetsel

ve eylemsel (operasyonel) işlevleri en iyi şekilde gerçekleştirip gerçekleştirilememesi ve misyonuna uygun eylemleri ve çıktıları elde edip edememesi” ile ilgilidir. Bir başka tanıma göre ise, bir örgütün veya işletmenin performansı, “üretken kaynakların sahiplerinin bir değer elde edebilmesi için bir örgütün üretken varlıklarını kullanarak değer yaratması”dır (Barney, 1997 aktaran Sardana, 2008, s.31). Sonuç olarak yukarıdaki tanımların hepsinde vurgulandığı üzere işletme performansı kısaca “işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması” olarak tanımlanabilir (Otley, 1999, s.364). Yukarıda verilen tanımlara göre işletme performansı işletmenin amaçlarını gerçekleştirilmesi veya değer yaratması ile ilgilidir. Ancak kimin hangi amaçlarına ulaşılacağı ya da kimin için hangi değerlerin yaratılacağı konusu bu tanımlarda yer almamaktadır ve işletme performansının nasıl ölçüleceğini gündeme getirmektedir.

Geleneksel olarak işletme performansının ölçümünde finansal boyut ön plana çıkmıştır ve karlılık, sermaye geri dönüş oranı, maliyetler ve diğer kısa vadeli finansal göstergeler işletme performansının göstergeleri olarak kullanılmıştır (Sardana, 2008, Chenhall ve Langfield-Smit, 2007). Ancak 1980’li yıllarda işletmeye ait finansal göstergelerin genel ve geriye dönük olması ve işletmenin iç operasyonlarını dikkate alması (Chenhall ve Langfield-Smit, 2007), teknolojideki hızlı değişimler, kısa ürün hayat seyri ve üretim faaliyetlerindeki yenilikler nedeniyle (Sardana, 2008) işletme performansının ölçümünde yetersiz kaldığı belirtilmiş ve finansal olmayan performans göstergelerinin de performans ölçümünde kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. İşletme performansının ölçümü ve değerlendirilmesi son yıllarda büyük bir değişim geçirmekte, performans çok boyutlu ve her bir boyut çok göstergeli bir şekilde ölçülmektedir. İşletme performansının ölçümünde işletmenin iç ve dış çevresindeki paydaşları ve ilişkileri, üretim ve işletme süreçlerinin etkinliği, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve finans gibi işletme fonksiyonlarının performansı, işletme faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki sonuçları da işletme performansının değerlendirilmesinde dikkate alınmaktadır (Folan ve Browne, 2005; Sardana, 2008; Chenhall ve Langfield-Smit, 2007). Dolayısıyla, özellikle 1990’lı yıllardan itibaren işletme performansını ölçmek için işletme içindeki ve dışındaki paydaşların çıkarlarını ve amaçlarını dikkate alan, çok boyutlu ve çok göstergeli bütünsel ‘performans ölçüm yaklaşımları’, ‘performans prizması’, ‘dengeli ölçüm kartı’ (başarı kamesi, dengeli

puan cetveli veya performans karnesi) gibi ifadelerle anılan bütünleşik performansı ölçüm sistemleri ya da çerçeveleri ortaya çıkmıştır (Chenhall ve Langfield-Smit, 2007; Folan ve Browne, 2005; Parhizgari ve Gilbert, 2004; Sardana, 2008).

İlgili literatürde çok boyutlu ve çok kriterli birçok işletme performansı ölçüm sistemleri veya çerçeveleri ortaya konmuştur. En eski performans ölçüm sistemlerinden biri Tableau De Bord'dur ve işletmenin strateji, yönetim ve operasyon yönlerini beslemek amacıyla işletme performansının farklı yönlerinin piramit şeklinde analizine dayanır (Lebas, 1994 aktaran Chenhall ve Langfield-Smit, 2007). Tableau De Bord'da işletme performansını ölçmek için kullanılan kriterler bilanço, istihdam yaratma, hissedarların gelirleri, çevre performansı, tüketici tatmini, satış, üretim ve pazarlama performansı gibi kriterlerle ölçülür. Aggarwal (1981), işletme performansının ölçümünde dört boyutu ele almıştır: yatırımcının memnuniyeti, işgörenin memnuniyeti, tüketicinin memnuniyeti ve tedarikçilerin memnuniyeti. Literatürde en çok kullanılan ve en çok atıf alan performans ölçüm sistemi ise Kaplan ve Norton (1992, 1996) tarafından geliştirilen dengeli puan tablosudur. Dengeli puan tablosu işletme performansını dört açıdan değerlendirmektedir: finansal, tüketiciler, içsel işletme süreçleri ve öğrenme ile büyüme (Kaplan ve Norton, 1992, 1996). Kushner ve Poole (1996) ise işletme performansını; kaynak bulma, etkinlik (verimlilik) ve müşteri tatmini boyutları ile ölçmek gerektiğini vurgulamaktadır. Thor (1998) işletme performansını karlılık, verimlilik/maliyetler, kalite, süreç kalitesi, işyeri ve işbirliği şeklinde boyutlandırmıştır. Kennerley ve Neely (2002) işletme performansını ölçmek için performans prizması kavramını geliştirmiş ve performans boyutlarını paydaş tatmini, stratejiler, süreçler, yetenekler ve paydaş katkısı olarak belirlemiştir. Norveç'deki SINTEF adlı kuruluş ise performans ölçümünü etkililik (tüketici ihtiyaçlarının karşılanması), etkinlik (işletme kaynaklarının verimli ve optimal kullanılması) ve değişme yeteneği (değişimi fark etme ve yönetme becerisi) boyutlarıyla ele almışlardır (Sahay, Saxena ve Kumar, 2002). Parhizgari ve Gilbert (2004) yaptıkları ampirik bir araştırmada, kamu ve özel sektördeki işletmelerin içsel süreçleri ve yapıları ile ilgili dokuz performans boyutu olduğunu saptamıştır. Bu boyutlar; misyonun önemi, çalışanlara karşı destekleyici politikalar, örgüt tasarımının uygunluğu, çalışma şartları, ücret ve sosyal haklar, yöneticilerin olumlu uygulamaları, işgörenlerin sadakati ve gurur duyması ve tüketici

odaklı davranışlar olarak sıralanmıştır. Son yıllarda geliştirilen en kapsamlı kavramsal işletme performansı ölçüm çerçevelerinden biri de kısaca OPQR (Organization Design, Process Management, Quality Management ve Recipient Satisfaction) olarak bilinen örgüt tasarımı, süreç yönetimi, kalite yönetimi ve paydaş tatmini boyutları ile işletme performansını ölçmeye çalışan modeldir. Bu modelde işletme büyük bir sistemdir ve her bir sistem iç içe geçmiş alt sistemlerden oluşur. Her bir boyutun ve alt boyutlarının performans kriterleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: İşletme Performansının Ölçümünde Örgüt Tasarımı, Süreç Yönetimi, Kalite Yönetimi, Paydaş Tatmini Çerçevesi

BOYUTLAR	ALT SİSTEMLER	TEMEL PERFORMANS ALANLARI
ÖRGÜT TASARIMI	Liderlik	Misyon ve vizyon, (value proposition) değer teklifi(vadedilen değer), örgütsel yapı, performans odaklılık.
	Strateji Geliştirme	Strateji geliştirme, risk yönetimi, temel işletme süreçlerinin yönetimi, işbirliği stratejisi.
	Finansal Yönetim	Finansal planlama, finansal yönetim, varlıkların yönetimi, finansal denetimler
	Kaynak Yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi, teknoloji yönetimi, bilgi teknolojisi yönetimi, bilgi yönetimi.
SÜREÇ YÖNETİMİ	Yeni Ürün Geliştirme	Pazar araştırması, talep planlaması, ürün tasarımı ve geliştirme, ürün planlama ve sunma.
	Operasyonel Yönetim	Süreç tasarımı, süreçleri yeniden yapılandırma, süreç planlaması, süreç kontrolleri.
	Tedarik Zinciri Yönetimi	Talep yönetimi, tedarik yönetimi, envanter yönetimi, dağıtım yönetimi.
	Dünya Standartlarında Operasyonlar	Kıyaslama, performans ölçümü, üretim süreci yönetimi, öğrenme ve sürekli iyileştirme.
KALİTE YÖNETİMİ	Kaynak Kalitesi	Emek, teknoloji, bilgi teknolojisi, varlıklar.
	Teknik Kalite	Ürün performansı, güvenilirlik, hizmet edebilirlik, dayanıklılık
	Fonksiyonel Kalite	Toplam kalite yönetimi, toplam verimliliğin korunması, kalite fonksiyon göçerimi, değer mühendisliği
	Hizmet Kalitesi	Lojistik yönetimi, iletişim, esneklik, şikayet yönetimi

PAYDAŞLARIN TATMİNİ	Finansörlerin Tatmini	Finansal sonuçlar, finansal olmayan sonuçlar, büyüme, işletmenin imajı.
	Tüketicilerin Tatmini	Değer veya fiyat, teslim, rasyonel tepkiler, hizmet desteği.
	İşgörenlerin Tatmini	Takdir ve tanınma, iş ortamı, öğrenme ve gelişme, güçlendirme
	Toplumun Tatmini	Sosyal sorumluluk, çevre koruma, hukuka uygunluk, topluma destek.

Kaynak: (Sardana, 2008, s.35-38).

Görüldüğü üzere işletme performansı ölçülürken, işletme amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesinde veya tanımlanmasında daha önceleri sadece işletmenin ve hisse sahiplerinin finansal amaçları ve hedefleri dikkate alınırken son yıllarda işletmenin tüm paydaşlarının bakış açıları, istekleri ve çıkarları dikkate alınmaya başlanmıştır. Başka bir deyişle, başarının tüm paydaşlara sağlanan değer, paydaşların amaçları ve tatmini ile ilgili olduğuna yönelik görüş ağırlık kazanmıştır (Chenhall ve Langfield-Smit, 2007; Otley, 1999).

2.2 Genel Olarak İşletme Performansını Belirleyen Faktörler

İşletmeler arasındaki performans farklarının kaynağını açıklamaya çalışan birçok yaklaşım ve kuram söz konusudur. Konu ile ilgili Stoelhorst ve Raaij'in (2004) yaptığı literatür taramasında işletme ekonomisi, stratejik yönetim ve pazarlama disiplinlerinde işletmelerin performans farklılıklarının kaynağı olarak çok çeşitli faktörler gösterilmektedir.

İşletme ekonomisi disiplini işletmelerin performansının farklı olmasının nedenini açıklamak için dört farklı yaklaşım vardır: endüstriyel örgütlenme teorisi, Chicago ekolü, Schumpeter yaklaşımı (Schumpeterci Görüş) ve kaynak temelli görüştür (Stoelhorst ve Raaij'in, 2004). Endüstriyel örgütlenme teorisi, işletmeler arasındaki performans farklarının ürün farklılaştırılmadan ve işletmelerin rekabeti engelleyerek pazar hakimiyeti kurmalarından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre pazarın talebi yani tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri homojen değildir ve işletmeler ürünlerini farklılaştırarak rakiplerine üstünlük sağlar. Buna ek olarak, işletmeler yeni işletmelerin piyasaya girişini engelleyerek, kendi aralarında anlaşarak ürün arzını sınırlı tutarlar ve bu şekilde ürün fiyatlarını yüksek tutarak 'normalden fazla' kar elde ederler. Chicago ekolü,

işletmeler arasındaki performans farkının emek, sermaye ve bilginin etkili kullanımı ile üretim ve dağıtımda elde edilen etkinlikten kaynaklandığını savunmaktadır (Stoelhorst ve Raaij, 2004). Schumpeterci yaklaşıma göre işletmeler arasındaki performans farklılıkları, yenilik odaklı süreçlerden (yeni ürünler, yeni üretim veya dağıtım yöntemleri, yeni pazarlar vb.) kaynaklanmaktadır (Eren, 2007). Kaynak temelli görüşe göre ise, işletmelerin sahip olduğu değerli, nadir, ikame ve taklit edilemeyen kaynaklar, varlıklar ve yetenekler performans farkına yol açmaktadır (Barney, 1991, Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

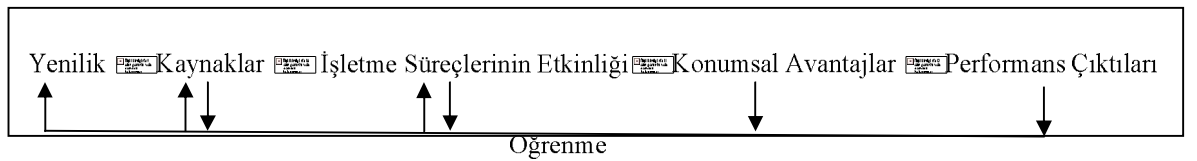
Stratejik yönetim disiplininde ise işletmeler arasındaki performans farkları; konumlandırma ekolü ve beceri temelli ekol olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanmaya çalışılmaktadır. Konumlandırma yaklaşımına göre bir işletmenin performansını veya rekabet üstünlüğünü işletmenin bulunduğu endüstrideki rekabeti etkileyen faktörler (güçler), endüstri yapısı ve işletmelerin seçmiş olduğu stratejiler belirler (Porter, 1985). İşletme cazip endüstrileri belirleyip, bu endüstrilerde doğru stratejilerle üstün konum elde ederse ve bu konumunu sürdürürse başarılı olur (Stoelhorst ve Raaij, 2004). Beceri temelli yaklaşım ise büyük ölçüde kaynak temelli ekonomik teoriden türemiştir ve bu yaklaşıma göre işletmelerin performansı işletmenin dış çevresine değil işletmenin değerli, taklit edilmesi zor işletme kaynaklarına, süreçlerine ve becerilerine bağlıdır (Stoelhorst ve Raaij, 2004). Bu yaklaşım işletmelerin performans farkları, işletmelerin geleceği görerek ve kuralları değiştirerek geliştirdikleri stratejiler, beceriler, teknolojiler ve iç kaynaklar ile ilgilidir (Stoelhorst ve Raaij, 2004).

Pazarlama disiplininde işletmelerin performans farklarını açıklamaya çalışan dört yaklaşım bulunmaktadır: 1) Alderson'un işlevselciliği (fonksiyonalizmi), 2) Day ve Wensley'in kaynaklar, konumlar ve performans çerçevesi, 3) Dickson'un dinamik dengesizlik paradigması, 4) Hunt ve Morgan'ın kaynak avantajı (üstünlüğü) teorisi. Alderson'un işlevselci yaklaşımına göre işletmelerin temel amacı, hayatta kalmaktır ve hayatta kalmak için tüketicilerin tercihini kazanmak gerekir ve bu nedenle diğer işletmelerle rekabet etmek zorundadır (Hunt vd. 1981 aktaran Stoelhorst ve Raaij, 2004). İşletmeler tüketicilerin tercihini diğer işletmelere kıyasla farklı üstünlükler yaratarak kazanabilirler ve farklı üstünlükler yaratma çabası da pazarlamada yeniliklere yol açar (Hunt vd. 1981 aktaran

Stoelhorst ve Raaij, 2004). Özetle, işletmelerin yenilik yoluyla farklı üstünlükler yaratması işletmelerin performansını belirler. Day ve Wensley'in kaynaklar, konumlar ve performans çerçevesi, işletme performansını bir nedensellik zinciri çerçevesinde açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmenin üstünlük yaratan kaynakları (üstün beceriler ve kaynaklar) işletmenin konumsal üstünlükler (üstün tüketici değeri, görece düşük maliyetler) elde etmesine yol açar ve bu da işletme performansına (tatmin, sadakat, pazar payı, karlılık) neden olur (Day ve Wensley, 1988). Dickson'un (1992, 1996) Dinamik dengesizlik paradigması ise işletmelerin başarısını pazarlama planlamacılarının mükemmel olmayan 'işlemsel rasyonelliğine' dayandırmaktadır. İşlemsel rasyonellik 'amaç belirleme, çevreyi analiz etme ve uygulamadan oluşmaktadır. İşlemsel rasyonelliğin bu üç boyutu üç farklı rekabet üstünlüğüne yol açmaktadır. Kendini sürekli iyileştirmeye (öğrenen) çalışan, daha zeki ve önyargısız olan ve planlarını daha hızlı uygulamaya koyan işletmeciler ortaya çıkarır ve bu sayede işletmeler rekabette üstünlük elde etmektedir' (Stoelhorst ve Raaij, 2004, s.470) ve bu da işletmenin başarısına yol açmaktadır. Hunt ve Morgan'ın kaynak üstünlüğü teorisine göre işletmeler arasındaki performans farkı sahip oldukları karşılaştırmalı kaynak üstünlüğüne bağlıdır. İşletmelerin sahip olduğu finansal, fiziksel, yasal, beşeri, örgütsel, bilgisayar ve ilişkisel kaynaklar işletmelere rekabet ve performans üstünlüğü sağlamaktadır (Stoelhorst ve Raaij, 2004).

Stoelhorst ve Raaij (2004), yukarıda anlatılan teorik yaklaşımları tek bir çerçevede bütünleştirmiş ve bir model oluşturmuşlardır (Şekil 2.1). Bu modele göre işletmeler arasındaki performans farkının pazarlardaki konumsal üstünlük, işletme süreçlerindeki etkinlik (efficiency), eşsiz veya kopyalanması zor kaynaklar, yenilikçi yetenekler ve üstün öğrenme kapasitesi olmak üzere beş temel kaynağı vardır.

Şekil 2.1: İşletmeler Arasındaki Performans Farkını Açıklayan Bütünleştirici Çerçeve



Kaynak: (Stoelhorst ve Raaij, 2004, s. 472).

Özetle, farklı disiplinlerde işletme performansını açıklamaya çalışan kuramsal yaklaşımların işletme performansını genel olarak üç faktörle ilişkilendirdiği görülmektedir: 1) işletmenin faaliyet alanındaki dış çevre şartları (pazar durumu ve fırsatları, endüstri yapısı, endüstrideki rekabet türü ve yoğunluğu, endüstrideki rekabeti belirleyen faktörler vb); 2) işletmenin iç çevresindeki kaynakları ve becerileri (öğrenme becerisi, bilgi, yenilik becerisi, etkin üretim ve dağıtım süreçleri, sahip olduğu çeşitli kaynaklar vb); 3) İşletmenin iç çevresindeki kaynaklar ve beceriler ile dış çevresi arasındaki uyum (örgütsel yapı-çevre uyumu, stratejik planlama, strateji-çevre uyumu). Sonuç olarak bu üç grup faktörün işletme performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Lenz, 1981).

2.3. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri bir varış yerinde turizm ve ağırlama sektörünün gelişimi için olmazsa olmaz unsurlardan ve endüstrilerden biridir. Konaklama işletmeleri, “düzenli olarak çalıştığı ve ikamet ettiği yerden (evinden) uzakta olan kişilere temelde konaklama ve yeme-içme hizmetleri ile destekleyici nitelikte hizmetler olarak dinlenme ve eğlenme hizmetleri de sunan işletmelerdir” (Karamustafa, Güllü, Acar, ve Ulama, 2010, s.6). Çoğu zaman konaklama işletmesi kavramı otel işleşmesi ile özdeşleştirilmekte ve otel bütün konaklama işletmeleri için genel bir ad olarak kullanılmaktadır. Ancak seyahat eden tüketicilerin profili ve buna paralel olarak ihtiyaç, istek ve beklentilerinin farklılaşmasıyla konaklama işletmelerinin türleri de çeşitlilik göstermektedir.

Konaklama işletmeleri sundukları hizmet türü, işletmenin kuruluş yeri, mülkiyet durumu, faaliyet süresi, büyüklükleri, sahiplik durumları, uygulanan fiyat düzeyi ve hukuki statüleri ve sınıfları gibi farklı kriterlere göre sınıflandırılabilir (Eren, 2003; Karamustafa, Güllü, Acar, ve Ulama, 2010).

Konaklama işletmeleri, Türkiye’de 21.06.2005 tarihinde ve 25852 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan ‘Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’ te verdikleri hizmet türleri ve nitelikleri esas alınarak oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller, eğlence yerleri, termal tesisler, sağlıklı yaşam tesisleri, çiftlik evi-köy evi, yayla evi, dağ evi, özel tesisler, butik oteller şeklinde

sınıflandırılmıştır. Ayrıca oteller ve termal oteller kendi içinde bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı, tatil köyleri de dört ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te yer aldığı şekliyle niteliklerine göre konaklama işletmeleri ve tanımları Tablo 4' te gösterilmektedir.

Tablo 4: Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe Göre Konaklama İşletmelerinin Türleri ve Tanımları

KONAKLAMA İŞLETMELERİ	TANIMI
Oteller	Oteller, aslı fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.
Moteller	Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir.
Tatil Köyleri	Tatil köyleri, doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.
Pansiyonlar	Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.
Kam pingler	Kam pingler, karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.
Apert Oteller	Apert oteller, mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.
Hosteller	Hosteller, gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesislerdir.
Eğlence Yerleri	Eğlence yerleri, en az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında, yiyecek-içecek servisi de yapılabileven müstakilen belgelendirilemeyen işletmelerdir.
Termal Tesisler	Termal tesisler; toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren, bu maddenin (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan birine giren tesislerdir. a) Termal konaklama tesisleri; Bu Yönetmelikte tanımlanan asli konaklama tesisleri ile birlikte işletilip belgelendirilen ve bünyesinde yer aldıkları konaklama tesislerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilen termal tesislerdir. b) Termal kür tesisleri: Bünyesinde konaklama yapılmadan kür programı çerçevesinde işletilip belgelendirilen termal tesislerdir.
Sağlıklı Yaşam Tesisleri	Sağlıklı yaşam tesisleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen bu Yönetmelikte belirlenmiş asli konaklama tesisi bünyesinde bulunan, doğal çevre içerisinde düzenlenen; tedavi, birlikte düşünme, hareket etme yoluyla ortak motivasyon ve sinerji yaratmaya veya sağlık tedavisi sonrası rehabilitasyona veya terapiye yönelik hizmetlerin verildiği, müşterilere sağlıklı yaşam hizmeti sunmayı hedefleyen, açık alanlarda doğal spor

	aktiviteleriyle desteklenen, gıda ve beslenme, doğal bitki banyoları, aroma terapi, güzellik ve estetik, heyecan ve eğlence, çeşitli yaş grupları için sağlık ve bakım hizmetleri gibi konu veya konularda uzmanlaşarak işletilen ve hizmetin gerektirdiği ünitelerde uzman personel çalıştırılan tesislerdir.
Çiftlik Evi- Köy Evi	Tarım faaliyetlerinin, kırsal alanların doğal ve kültürel mirasının korunmasına önemli katkıları olduğu göz önünde bulundurularak, mevcut yapıların iyileştirilmesi veya yeni yapıların mevcut dokunun iç düzenlemesi esas alınarak yapılmasını, bu sayede yatak kapasitesi oluşturulmasını ve turizmin gelişip genişleyebileceği ortamların çevresel açıdan güvence altına alınmasını hedefleyen; kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte turizm konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerin de isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan en az beş odalı konaklama tesisleridir.
Yayla Evi	Yayla evleri, Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, mevcut yayla evlerinin iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya mevcut yayla evlerinin iç düzenlemesi esas alınarak yapılan veya Bakanlıkça belirlenecek örnek yayla evi yapı tiplerine göre inşa edilecek ünitelerde, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek en az beş odalı konaklama tesisleridir.
Dağ Evi	Dağ evi; kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir.
Özel Tesisler	Özel tesisler, ikinci ve üçüncü fıkralarda belirtilen özelliklerden en az birer adedini taşıyan, ülke turizmine katkı sağlayan ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen tesislerdir.
Butik Oteller	Butik oteller, yapısal özelliği, mimarî tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir.

Konaklama işletmelerinin bazı özellikleri ise aşağıda sıralanmaktadır (Eren, 2003; Karamustafa, Güllü, Acar, ve Ulama, 2010):

- Konaklama işletmelerinin sunduğu ürün ağırlıklı olarak hizmet özelliği göstermektedir. Hizmetlerin soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve stoklanamazlık gibi özellikleri söz konusudur. Özellikle hizmetler stoklanamaz olduğu için bu işletmelerde odaların her gün satılması ve belirli bir doluluğun sağlanması konusunda bir baskı söz konusudur.
- Konaklama işletmeleri kuruluş aşamasında sermaye işletme aşamasında ise emek yoğun işletmelerdir;
- Konaklama işletmelerinin faaliyetleri günlük, aylık ve mevsimsel talep dalgalanmalarından ve ulusal ve uluslar arası makro çevredeki ekonomik, politik, sosyo-kültürel, doğal, vb. faktörlerden fazlasıyla etkilenir;
- Konaklama işletmelerinin sunduğu ürün bileşik bir ürün olan toplam turizm ürününün ya da ziyaretçi deneyiminin bir parçasıdır;
- Konaklama işletmelerinde yedi gün yirmi dört saat kesintisiz hizmet sunumu söz konusudur;
- Konaklama işletmelerinde dağıtım kanallarına bağımlılık yüksektir;
- Konaklama işletmeleri arasında ulusal ve uluslar arası düzeyde yoğun rekabet söz konusudur;
- Konaklama işletmeleri şehirler ve tatil beldeleri gibi turizm varış yerlerinde toplanma eğilimi gösterirler;

- i) Konaklama işletmelerinin çekiciliğini, ulaşılabilirliğini ve karlılığını çoğu zaman işletmenin kuruluş yeri belirler;
- j) Konaklama işletmelerini niteliklerine göre derecelendirmek için çoğu ülkede yıldızlama sistemi mevcuttur;
- k) Konaklama işletmelerinin sabit maliyetleri yüksektir. Bu sebeple konaklama işletmeleri sahip ve yöneticileri maliyetleri karşılamak için doluluk oranını yüksek tutmak isterler;
- l) Konaklama işletmeleri en temel geceleme hizmetinden çok lüks ve çeşitli hizmetlerin verildiği tesisler olarak çeşitlilik gösterebilir;
- m) Konaklama tesislerinin uymakla yükümlü olduğu birçok sağlık, güvenlik, yiyecek içecek ve diğer nitelikler kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir;
- n) Konaklama işletmelerinde birbirini tamamlayan çeşitli hizmetlerin verilmesi söz konusu olduğu için bu hizmetleri veren personel arasında yakın işbirliği, yardımlaşma, koordinasyon ve tam bir uyumun olması gerekmektedir.

Görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır ve bu özellikler konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayırmaktadır.

2.4 Konaklama İşletmelerinde Performans ve Ölçümü

İşletme ve stratejik yönetim yazınına paralel olarak konaklama işletmelerinde de geleneksel olarak işletme performansı kavramı işletmenin finansal hedeflerine ulaşması olarak değerlendirilmiştir. Örneğin konaklama işletmelerinde performans ile ilgili yapılan literatür taramasında 2000’li yıllara kadar, işletme performansı doluluk oranı, karlılık, sermaye geri dönüş oranı, günlük ortalama fiyatlar ve oda başına gelir gibi ağırlıklı olarak finansal göstergelerle ölçülmeye çalışıldığı ortaya konmuştur (Sainaghi, 2010, McDonnell, 1995). Ancak 2000’li yıllardan itibaren konaklama işletmelerinde de dengeli puan tablosunu andıran, finansal ve finansal olmayan boyutları ve göstergeleri kapsayan çok boyutlu ve çok göstergeli (kriterli) performans ölçüm sistemlerinin veya çerçevelerinin kullanılmaya başladığı görülmektedir (Evans ve Lindsay 2005; Bergin-Seers ve Jago, 2007; Sainaghi, 2010). Örneğin Eren (2007) konaklama işletmelerinin performansını nesnel ve nesnel olmayan performans kriterleri olarak ayırmıştır. Nesnel kriterler olarak doluluk oranı, oda başına yıllık ortalama gelir, personel devir oranı alınmıştır; nesnel olmayan (algısal) boyutlar olarak tüketiciler, finansal, örgütsel, toplumsal ve çalışanlarla ilgili boyutlar ile konaklama işletmelerinin performansını ölçmeye çalışmıştır. Konu ile ilgili kapsamlı diğer bir çalışmada ise konaklama işletmelerinin performansının finansal, tüketiciler, işletme içi göstergeler, yenilik/öğrenme boyutları ile ölçüldüğü ortaya konmuştur (Tablo 5) (Phillips

ve Louvieris, 2005). Konaklama işletmeleri arasında çok boyutlu ve çok göstergeli performans ölçüm sistemlerinin hızlı bir biçimde yayılmasının ve benimsenmesinin nedenleri olarak konaklama işletmelerinin coğrafi olarak birbirine yakınlığı, işgörenlerin işletmeler arası hareketliliği, kıyaslamanın yaygın olarak kullanılması, konaklama işletmelerindeki verilen eğitim ve medya faaliyetleri gösterilmektedir. Bütün bunların ağızdan ağıza duyurum yarattığı vurgulanmaktadır (Baum ve Ingram, 1998).

Tablo 5: Konaklama Endüstrisinde Dengeli Puan Tablosu

BOYUT	KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜ	ANA PERFORMANS KRİTERLERİ
Finansal	Karlılık	Brüt İşletme Karlılığı Net İşletme Karlılığı Satışlar
	Bütçe Kontrolü	Bütçeye Bağlı Kalma Finansal Hedeflere Ulaşma Tahmini Oda ve Yatak Doluluk Oranına Ulaşma Oda Başına Gelir Nakit Akışı
Müşteriler	Hizmet Kalitesi	Müşteri Anketleri Gizemli Müşteri Araştırma Sonuçları Derecelendirme Sistemlerine Katılma
	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Çalışanlardan Alınan Geribildirim Müşteri Tatmin Düzeyleri Ortalama Harcama
	Müşteri Profili	Müşteri Tatmin Düzeyleri Müşteri Sadakat Düzeyi
İşletme İçi Göstergeler	Açık ve Net Amaçlar	Finansal Hedeflere Ulaşma İç Teftiş Temel Projelerin Tamamlanması
	Çalışanlara Yatırım	Çalışan Memnuniyet Anketleri Personel Geliştirme Raporları

		Çalışanları İşletmede Tutma Oranları
	Verimlilik	Ücretler Çalışanlara Verilen Teşvikler
Yenilik/Öğrenme	Çalışanların Yenilikçiliği	Yeni Ürün/Hizmet Sayısı Süreç İyileştirme Girişimleri
	Sektörler Arası Karşılaştırma	Ağ İlişkileri Profesyonel/Mesleki Kuruluşlara Üyelikler Derecelendirme Sistemlerine Katılım
	Ekip Çalışmasını Teşvik Etme	Çalışanların Tamamladığı Kurslar Çalışanların Çok Becerlilik Düzeyi Verimlilik

Kaynak: Phillips ve Louvieris, 2005, s.209

2.5. Konaklama İşletmelerinin Performansını Etkileyen Faktörler

Konaklama işletmelerinin performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrideki endüstri yapısı, rekabet durumu, pazar, rakipler, araçlar, tedarikçiler, sosyo-kültürel, ekonomik, politik, hukuki, teknolojik gibi mikro ve makro dış çevre faktörleri ile ilgilidir. Konaklama işletmelerinin başarısını etkileyen diğer bir grup faktör ise işletmenin yapısı, yönetimi ve çeşitli işletme fonksiyonlarını yerine getirmek için yetkinlikleri (bilgi ve beceri) ile ilgilidir. Son olarak işletmenin yetkinlikleri ile dış çevre arasında uyum sağlamak için geliştirilen örgütsel yapı, konumlandırma, stratejik planlama ve işletme stratejileri gibi faktörler konaklama işletmelerinin başarısını etkilemektedir. Bu üç grup faktör aşağıda daha detaylı olarak incelenmektedir.

2.5.1 İşletmenin Mikro ve Makro Dış Çevresiyle İlgili Faktörler

Konaklama işletmelerinin başarısını etkileyen faktörlerin bir kısmı işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevredeki güçler ve şartlar ile ilgilidir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1.1 Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre tüketicinin satınalma gücü ve satınalma eğilimlerini etkileyen faktörlerden oluşur (Kotler ve Armstrong, 2001). Konaklama işletmelerinin performansını bu işletmelerin hedef pazarındaki tüketicilerin satınalma gücü ve satın alma eğilimindeki değişimler dolaylı olarak etkileyebilir. Ekonominin genel durumu ve ekonomik faaliyetler her ülkede dalgalanmalar gösterir. Bir ekonominin seyri genellikle dört ayrı dönem halinde incelenebilir; refah dönemi, durgunluk dönemi, depresyon dönemi ve yeniden canlanma dönemi (Boone ve Kurtz, 1995, Churchill ve Peter, 1998; Mucuk, 2009). **Refah döneminde** ekonomik büyüme, istihdam ve kişisel gelirlerin, yatırımlar ve iş hacminin artışı gözlenir. Refah döneminde işsizlik oranı düşük, toplam gelirler, tüketici harcamaları ile mal ve hizmet üretimi en yüksek seviyededir. Enflasyonun da düşük olduğunu varsayarsak tüketicilerin satınalma gücü ve satınalma isteği yüksek düzeydedir (Boone ve Kurtz, 1995). **Durgunluk döneminde** tüketici satınalma gücü, tüketici harcamaları azalır, üretim, iş hacmi ve istihdam düşer. Tüketiciler seçimlerini bu dönemde daha ucuz fiyatlı ürünlerden yana yaparlar. Satınalma gücü düştüğü için tüketiciler fiyatlara daha duyarlı hale gelir (Mucuk, 2009). **Depresyon (Buhran)** dönemi ekonomik faaliyetlerin iyice durduğu, işsizliğin arttığı ve tüketici harcamalarının en düşük olduğu dönemdir. Tüketici harcamaları ve satınalma gücü, mal ve hizmet üretimi en alt düzeydedir (Churchill ve Peter, 1998). **Yeniden canlanma dönemi'nde (İyileşme-Düzelme)** tüketicilerin satınalma gücü artar ve refah dönemine geçiş başlar (Dibb, Simkin, Pride ve Ferrell, 2007). Konaklama işletmelerinin pazarı durumunda bulunan ülke ekonomilerindeki bu tür dalgalanmalar ve değişimler satın alma gücünü, harcama isteğini, tüketici harcamalarını etkilemek suretiyle konaklama işletmelerinin başarısına etki eder. Ekonomik dalgalanmalar dışında konaklama işletmelerin pazarlarını oluşturan ekonomilerdeki enflasyon, faiz oranlarındaki değişimler, değişen döviz kurları ve istihdam seviyesi gibi ekonomik faktörler de konaklama işletmelerinin performansına dolaylı olarak etki edebilir.

2.5.1.2 Politik ve Hukuki Çevre

Konaklama işletmelerinin buldukları destinasyondaki politik ve hukuki çevre de konaklama işletmelerinin performansını etkileyebilir. Herhangi bir destinasyondaki politik

istikrarsızlık, iç çatışmalar, güvenlik sorunları, işletmenin ve destinasyonun ana pazarı konumunda bulunan ülkelerle siyasi gerilimler, söz konusu destinasyona olan ziyaretçi talebini önemli ölçüde kesintiye uğratabilir ve bu da konaklama işletmelerinin performansını olumsuz etkiler. Politikacılarla yakın ve samimi ilişkiler büyük bir pazar olan kamunun yaptığı konaklama hizmeti alımlarında bir tercih sebebi olabilir ve bu da işletmelerin performansına yansiyabilir. Yine belirli bir destinasyona giriş için gerekli vizeler ve havaalanı vergileri gibi engeller de o destinasyonda bulunan konaklama işletmelerinin performansını etkileyebilir.

Yasal düzenlemeler de konaklama işletmelerinin performansını etkileyebilir. Konaklama işletmelerine verilen teşvikler, sigorta primlerinin düşüklüğü, düşük vergi oranları ve vergi indirimleri, pazar araştırması ve tanıtım desteği, altyapı ve çevre maliyetlerine destek, eğitim ve nitelikli personel istihdamına yönelik yasal düzenlemeler konaklama işletmelerinin maliyetlerini düşürürken, rekabet avantajlarını ve performanslarını arttırabilir (Bahar ve Kozak, 2005; Karamustafa, Güllü, Acar, ve Ulama, 2010).

2.5.1.3 Endüstri Yapısı ve Rekabet

Endüstri, birbirinin aynı/benzeri veya birbirini ikame edebilen ürünler sunan işletmeler grubu şeklinde tanımlanmaktadır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007). Bu açıdan bakıldığında konaklama işletmelerinin bir endüstri oluşturduğunu söylemek mümkündür. Rekabet ise belirli bir coğrafyadaki pazarın belirli bir ihtiyaç ve isteğini birbirinin aynı ya da benzeri mal ve hizmet üreterek sağlamaya çalışan işletmelerin birbirlerine üstünlük kurma çabalarıdır (Dibb, Simkin, Pride ve Ferrell, 2007; Kerin, Berkowitz, Hartley ve Rudelius, 2003). Porter'a göre (1985) bir endüstride rekabeti etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar, endüstrideki mevcut işletmeler arasındaki rekabet durumu, piyasaya yeni giren işletmeler, tedarikçilerin pazarlık gücü, tüketicilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerdir.

Herhangi bir endüstrideki mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu, endüstri yapısına (piyasa yapısına), işletmeler arasındaki rekabet türüne, endüstrideki maliyet yapılarına, pazarın büyüme oranına, stok maliyetlerine ve ürünün stoklanabilir olup

olmamasına, endüstride yer alan işletmelerin kendilerini ve ürünlerini farklılaştırmalarına, işletme/ürün değiştirme maliyetlerine, işletmelerin stratejik amaçlarına ve endüstriden ayrılma maliyetlerine/engellerine göre değişmektedir (Porter, 1980). Bir endüstrideki mevcut işletmeler arasında rekabeti belirleyen bu faktörlerden endüstri yapısı ve işletmeler arasındaki rekabet türü son derece önemlidir. Endüstri yapısı, bir endüstrideki işletme sayısını ve bu işletmelerin yoğunlaşmasını, başka bir deyişle pazara hakimiyet durumlarını ifade eder. Dört tür endüstri yapısı vardır: monopol, oligopol, tekelci rekabet ve tam rekabet (Dibb, Simkin, Pride ve Ferrell, 2007). Konaklama endüstrisinde daha çok tekelci rekabet yapısının olduğu vurgulanmaktadır. İşletmelerin izlediği rekabet türü veya rekabet stratejileri de bir endüstrideki rekabeti etkilemektedir. Yaygın kabul gören bir sınıflandırmaya göre, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için izleyebileceği stratejiler üç grupta toplanmaktadır. Bunlar düşük maliyet/düşük fiyat liderliği, farklılaştırma ve odaklaşmadır (Porter, 1985). Bir başka sınıflandırmaya göre rekabet stratejileri fiyat, kalite, zaman ve yer rekabeti olmak üzere dört grupta incelenebilir (Zikmund ve d'Amico, 1998). Diğer bir sınıflandırmada ise işletmelerin izleyebileceği rekabet stratejileri; operasyonel mükemmellik, ürün liderliği ve tüketicilerle yakınlık ve samimiyet şeklinde değerlendirilmektedir (Treacy ve Wiersema, 1997).

Konaklama işletmelerinin oluşturduğu endüstride işletme sayısı fazla ve rekabet yoğundur. Konaklama işletmeleri sadece belirli bir destinasyonda faaliyet gösteren benzer nitelikteki diğer konaklama işletmeleri ile değil ulusal ve uluslar arası çapta diğer destinasyonlardaki konaklama işletmeleri ve genel olarak boş zamanı değerlendirmek için sunulan etkinliklerin yer aldığı endüstrilerle de rekabet etmek zorundadır (Karamustafa vd., 2010). Dolayısıyla konaklama işletmelerinin performansını etkileyen faktörlerden biri de bu işletmelerin yer aldığı endüstrideki endüstri yapısı ve rekabettir. Konu ile ilgili yapılan görgül çalışmalar endüstri yapısının ve rekabet stratejilerinin (Yeung ve Lau, 2005) konaklama işletmelerinin performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir

2.5.1.4 Pazar ve Talep Şartlarındaki Değişmeler

Konaklama işletmelerinin ana pazarlarını oluşturan potansiyel ve fiili tüketicilerin sayılarında, sahip oldukları boş zaman miktarında, satın alma eğilimlerinde ve

davranışlarında, demografik yapılarında, destinasyon ve tatil tercihlerinde meydana gelen değişimler de konaklama işletmelerinin başarısını etkileme potansiyeline sahiptir. Örneğin son yıllarda tatilleri sağlıklı olmak ve zinde kalabilmek için bir araç olarak gören tüketicilerin sayısındaki artış, tatile çıkan yaşlı nüfusun artması, çevreye duyarlı tüketicilerin ve tatil anlayışının artması gibi eğilimler takip edilmelidir. Bu nedenle konaklama işletmeleri pazarda gerçekleşen bu değişimleri izlemeli ve farklı pazar bölümlerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerindeki değişmelere paralel olarak pazarlama faaliyetlerine yön vermelidir (Aksu, 2000).

2.5.1.5 Tedarikçiler ve Araçlar

Tedarikçiler, konaklama işletmelerine mal ve hizmet arz eden işletmeleri ifade eder. Konaklama işletmeleri günlük faaliyetlerini sürdürebilmek için temizlik maddelerinden ve malzemelerinden her türlü yiyecek içecek ürünlerine kadar birçok ürün satın almaktadır. Bu ürünleri tedarik eden işletmelerin, ihtiyaç duyulan miktarda kaliteli ürünleri, düşük maliyetle, zamanında ulaştırması, konaklama işletmesinin hizmet kalitesini, tüketici memnuniyetini ve sonuç olarak işletmenin performansını etkileyebilir (Kuşluvan ve Karamustafa, 2001).

Hem ulusal hem de uluslar arası bazda konaklama işletmeleri çoğu zaman dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini, oda, yatak ve paket tur satışlarını seyahat acentaları ve tur operatörleri, elektronik ortamdaki global dağıtım sistemleri, sanal seyahat acentaları ve tur operatörleri aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen en önemli değişkenlerden birisi de konaklama işletmelerinin dağıtım kanalında yer alan araçlarla geliştirdiği yakın ve samimi ilişkilere, dikey bütünleşmelere, işbirliklerine ve ortaklıklara bağlıdır (Kuşluvan ve Karamustafa, 2001).

2.5.1.6 Destinasyonun Fiziksel Çevre Kalitesi

Konaklama işletmelerinin bulunduğu yerdeki fiziksel çevre kalitesi de konaklama işletmelerinin performansına etki edebilir. Doğal ve/veya insan yapımı fiziksel çevre, bir destinasyona ziyaretçileri çeken en önemli çekiciliklerden biridir. Bir destinasyonun fiziksel ortamındaki hava, su, toprak kirlenmesi, çirkin yapılaşma, altyapı sorunları

(örneğin, yol, su, elektrik sorunları), trafik sorunu, gürültü kirliliği, kötü fiziksel planlama gibi unsurlar o destinasyona olan ziyaretçi talebini olumsuz etkiler ve dolaylı olarak konaklama işletmelerinin performansı da bu unsurlardan olumsuz etkilenir (Kuşluvan, 1999). Buna ek olarak konaklama işletmelerinin bireysel düzeyde çevreci uygulamaları da bu işletmelerin finansal performansını olumlu etkilemektedir (Gil, Jimenez ve Lorente, 2001).

2.5.1.7 Destinasyondaki Beşeri Sermaye ve Misafirperverlik

Konaklama endüstrisi emek yoğun bir endüstridir ve konaklama işletmelerinin nitelikli insan kaynağı ihtiyacı vardır. Beşeri sermaye “iyi eğitilmiş ve beceri kazandırılmış insan kaynağını ifade etmektedir” (Bahar ve Kozak, 2005, s.126). Faaliyet gösterdiği destinasyonda konaklama işletmelerinde istihdam edilebilecek durumda olan eğitilmiş, gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip insan gücünün var olması konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğünü ve başarısını etkileyebilir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin bulunduğu destinasyonda, yerel halkın ziyaretçilere karşı, tutum ve davranışları, misafirperverliği, ziyaretçilere karşı işlenen suçlar, tacizler söz konusu destinasyonun, dolayısıyla da konaklama işletmelerinin performansını dolaylı olarak etkileyebilir.

2.5.1.8 Krizler

Turizm talebi doğal felaketlere, ekonomik ve siyasi krizlere, sağlık ve güvenlik sorunlarına karşı çok duyarlıdır ve bu krizlerin ve sorunların yaşandığı destinasyonlara olan ziyaretçi talebi bir anda büyük düşüşler yaşayabilir ve talebin tekrar eski seviyelerine gelmesi zaman alabilir. Dolayısıyla krizlerin ve sorunların yaşandığı destinasyonlardaki konaklama işletmelerinin performansı dönemsel ve durumsal olarak düşebilir (Okumuş ve Karamustafa, 2005).

2.5.2 İşletme İçi Faktörler

İşletme içi faktörler diye adlandırabileceğimiz yönetim yetkinlikleri, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama faaliyetleri, teknolojik yeniliklerin benimsenmesi, işletme ve iş süreçlerinin etkinliği ve etkililiği ve konaklama işletmelerinin

bazı özellikleri de konaklama işletmelerinin performansını belirleyen önemli unsurlardır. Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.2.1 Yönetim Yetkinlikleri

Yönetim yetkinlikleri değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre yönetsel yetkinlikler “yöneticilerin daha etkili ve üstün başarı göstermesini sağlayan bireysel özelliklerdir” (Boyatzis, 1982 aktaran Chong, 2008, s.192). Bir başka tanıma göre ise “yöneticiliğin gerektirdiği görevleri yapabilmek için gerekli beceriler ve faaliyetlerdir” (Tas, 1988, s.41). Bu tanımlarda da görüldüğü üzere yönetsel yetkinlik, yöneticilik işlevinde yüksek başarıyı getiren bilgiler, beceriler, yetenekler, değerler, tutumlar, davranışlar ve diğer bireysel özellikler olarak değerlendirilmektedir (Grzeda, 2005; Rajadhyaksha, 2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin yönetsel bilgi ve becerileri sonucu oluşan yetkinlikleri de konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğünü ve performansını etkileyebilir (Aung, 2000; Blayney, 2009). Akademisyenler her endüstri ve örgütte kullanılabilecek genel yetkinlikler olabileceği gibi (Hayes, Rose-Quirie, & Allinson, 2000) belirli bir endüstriye ve örgüte has yetkinliklerin de olduğunu vurgulamaktadır (Raelin & Cooledge, 1995, Siu, 1998). Yöneticilerin başarılı olabilmesi için gerekli yetkinlikler konusunda birçok kavramsal ve ampirik araştırma sözkonusudur. Örneğin Katz (1955) yönetsel yetkinlikleri teknik, bireylerarası ve kavramsal yetkinlikler olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Bir başka çalışmada yönetsel yetkinlikler 1) öz-ayırımsama/öz farkındalık, 2) özyönetim/kendini yönetme, 3) Empati (başkalarının farkında olmak), 4) ilişki yönetimi olmak üzere dört grupta toplamaktadır ve bu boyutlar daha spesifik alt boyutlardan oluşmaktadır (Boyatzis ve Sala, 2004; Goleman vd., 2002). Sandwith (1993) ise yönetsel yetkinlikleri kavramsal-yaratıcı, liderlik, bireylerarası, idari, ve teknik boyutlar olarak ele almaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinde bulunması gereken yetkinlikler ise Tablo 6’da özetlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde yönetsel yetkinlikler ile işletme performansı arasındaki ilişkileri araştıran sınırlı sayıdaki ampirik çalışmada, işletme performansını etkileyen en önemli yönetsel yetkinliklerin finansal yönetim, işletme dışındaki örgütlerle kurulan ilişkiler (Blayney, 2009) ve liderlik (Asree, Zain ve Razalli, 2010) olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 6. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinde Olması Gereken Yetkinlikler

KAYNAK	YETKİNLİKLER
Tas (1988)	Misafir sorunlarını çözme, Mesleki ve ahlaki standartları koruma, Profesyonel görünüm, Etkili iletişim, Pozitif tüketici ilişkileri geliştirme, Personel ile iyi ilişkiler geliştirme
Orser (2000)	Yönetim kapasitesi (pazarlama, insan kaynakları, şebeke oluşturma, müzakere, vb.), Yönetimsel sezgi (deneyim, gelişme, işletmeyi büyütme), Alan bilgisi (endüstri deneyiminin derinliği, teknik uzmanlık, sektör deneyimi)
Chung (2000)	Yönetimsel analiz teknikleri, Çevresel değişimlere uyum, İnsan kaynakları yönetimi, Sorun tespit etme, İletişim, Yöneylem teknikleri ve bilgisi, Yenilik
Kay ve Russett (2002)	Liderlik, Teknik, Bireylerarası, İdari, Kavramsal-Yaratıcı
Hellriegel, Jackson ve Slocum (2002)	İletişim, Planlama ve yönetim, Ekip oluşturma, Stratejik eylem, Güncel gelişmeleri takip etme ve Öz-yönetim
Brophy & Kiely (2002)	Müşteri ilişkileri, kalite ve standartlar, personel yönetimi, karlılık yönetimi, işletmeyi büyütme/geliştirmek
Chung-Herra, Enz ve Lankau (2003)	İletişim, Eleştirel düşünme, Uygulama, Endüstri bilgisi, Bireylerarası iletişim becerisi, Liderlik, Öz-yönetim, Stratejik konumlandırma
Quinn, Faerman, Thompson ve McGrath (2003)	Akıl hocalığı, Kolaylaştırıcı, Kontrol, Koordinatör, Üretici, Aracı, Yenilikçi
Kay & Moncarz (2004)	İnsan kaynakları yönetimi, Bilgi teknolojileri, Finansal Yönetim, Pazarlama

Kaynak: Blayney (2009, s.61).

2.5.2.2 Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı ve bu yapının işletme stratejileri ile uyumu da konaklama işletmelerinin başarısını etkileyebilecek faktörlerden biridir (Olson; Slater; Hult, 2005). Örgütsel yapı “işletmenin resmi raporlama ilişkilerini, işlemlerini, denetim, otorite (güç) ve karar verme süreçlerini belirleyen yapıyı ifade eder” (Keats & O’Neill, s.533, alıntı Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007, s.). Örgüt yapısı örgütteki işlerin ve görevlerin yerine getirilme süreçleri ile ilgilidir ve işletme stratejileri doğrultusunda ne yapılacağını, nasıl yapılacağını belirler. Etkili örgütsel yapılar, işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi için istikrar oluştururken (yapısal istikrar) aynı zamanda gelecekteki stratejiler ve rekabet üstünlüğü arayışları için esneklik (yapısal esneklik) sağlar

(Child ve McGrath, 2001). Örgüt yapısının unsurları birbirleriyle uyumlu olduğunda işletme stratejilerini etkili ve başarılı bir şekilde uygulamak mümkün olur (Olson; Slater; Hult, 2005). İşletme stratejilerinin uygulanması için üç temel örgütsel yapı sözkonusudur: 1) basit örgüt yapısı, 2) fonksiyonel (işlevsel) örgüt yapısı ve 3) çokbölümlü örgüt yapısı (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007). Genel olarak örgüt yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları çelişkili ve karmaşık olmasına karşın, örgüt yapısının işletme performansına etki edebileceğine vurgu yapılmaktadır (Dalton, Todor, Spadolini, Fielding, ve Porter, 1980; Meijaard, Brand ve Mosselman, 2005). Daha spesifik olarak konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalarda ise merkezi karar almanın sözkonusu olduğu konaklama işletmelerinde karar alma sürecinin yavaşladığı, uluslar arası genişleme ve büyümenin sınırlı kaldığı, büyümek isteyen çalışanların motivasyonunun düştüğü gözlemlenmiştir (Altınay ve Altınay, 2004). Örgütlenme şekli olarak sadece imtiyaz sistemi ile genişleyen ve büyüyen zincir otel ve restoranların karma şekilde (hem imtiyaz sistemi hem de sahiplik) büyüyen ve genişleyen işletmelere kıyasla performanslarının (verimliliklerinin) düşük olduğu görülmektedir (Bradach, 1997; Botti, Briec ve Cliquet, 2009). Bir başka çalışmada imtiyaz sözleşmesi ile genişleyen restoran ve otel işletmelerinde tam işletme sahipliği ile büyüyenlere kıyasla hizmet kalitesinin düştüğü saptanmıştır (Michael, 2000). Benzer şekilde işletme sahipliği yolu ile büyüyen restoran ve otel işletmelerinin performanslarının imtiyaz sistemi ile büyüyenlerden daha iyi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Perrigot, 2009). Asya ülkelerinden Çin’de yapılan bir araştırmada ise organik örgütsel yapının performansla negatif ilişki içinde olduğu ve batıda geliştirilen teorilerin farklı kültürlerde geçerli olmayacağı belirtilmektedir (Jogaratham ve Tse, 2006). Merkezi karar almanın yaygın olduğu bürokratik otel işletmelerinde ise örgütsel vatandaşlık davranışının düşük olduğu bulunmuştur (Raub, 2008).

2.5.2.3 Örgüt Kültürü ve İklimi

Konaklama işletmelerinde hakim olan örgüt kültürü ve iklimi de konaklama işletmelerinin performansını etkileyen iç faktörlerden biridir. Örgüt kültürü “örgüt içinde oluşturulan sistemleri ve çalışanların davranışlarını etkileyen, çalışanlarının ortak tutumlarını, inançlarını, varsayımlarını ve temel değerlerini ifade eden temel yapı” olarak

tanımlanmaktadır (Ferris vd. 1998, 240). Örgüt iklimi ise, hem örgüt kültürünün görünür veya yüzeydeki kısmı hem de örgüt kültürünün bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Schein, 1990; Poole 1985). Örgüt iklimi çalışanların, iş ortamı, işletmede işlerin nasıl yürüdüğü ve neyin önemli olduğu ile ilgili geçici ve değişken algılamaları ve yorumlarıdır (Ferris vd.. 1998; Schneider, Gunnarson ve Niles-Jolly 1994). Bir başka deyişle “çalışanların, örgütteki olaylar, uygulamalar, işlemler, ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlarla ilgili algılamaları örgüt iklimini oluşturur” (Lytle, Hom ve Mokwa 1998, 457-458). Konaklama işletmeleri açısından daha ziyade mükemmel hizmet vermeyi hedefleyen ‘hizmet kültürü’ nden söz edilmektedir. Hizmet kültürü “iç ve dış müşterilere iyi hizmet vermenin en önemli değer ve kural olduğu ve takdir edildiği bir kültürü ifade eder” (Grönroos, 1990, s. 244). Aynı zamanda hizmet kültürü “çalışanların, mükemmel hizmet vermeyi kolaylaştırmak için gerekli olanakların, uygulamaların ve işlemlerin var olması, yönetimin mükemmel hizmet vermeyi istemesi, desteklemesi ve ödüllendirmesi konularındaki algılamalarıdır” (Schneider ve Bowen 1993, s.39). Genel olarak örgüt veya hizmet kültürünün insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve sistemlerini etkilediği, bu uygulama ve sistemlerin de sırasıyla örgüt/hizmet iklimini, çalışanların tutum ve davranışlarını ve işletme performansını etkilediği belirtilmektedir (Ferris vd. 1998). Bazı yazarlar ise insan kaynakları sistemlerinin ve uygulamalarının örgüt/hizmet kültürünü ve iklimi etkilediği bunun da çalışanların tutum ve davranışlarını ve nihayet işletme performansını etkilediğini vurgulamaktadır (Zerbe, Dobni ve Harel 1998). Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bir çok araştırma örgüt/hizmet kültürünün ve ikliminin genel işleme performansı, karlılık, işgören bağlılığı, işgören devri, iş tatmini, işte kalma niyeti, rekabet üstünlüğü, işgörenlerin hizmet verme davranışları, pazar payı, müşteri tatmini ve sadakati ve benzeri birçok işletme performansı göstergesini etkilediğini göstermektedir (Kusluvan vd., 2010).

2.5.2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi “işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için insan sermayesinden etkin ve etkili bir biçimde yararlanmak üzere tasarlanan resmi sistemleri ifade eder” (Mathis ve Jackson 2000, s.4). İnsan kaynakları yönetimi işgücü planlaması, iş analizi ve

tasarımı, personel bulma ve seçme, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, ekip oluşturma, ödüller ve sosyal haklar, terfi, motivasyon, işgören katılımı, güçlendirme, performans değerlendirme, sağlık ve güvenlik, iş güvencesi, sendikal ilişkiler ve işten ayırma gibi faaliyetleri içerir (Kusluvan at al, 2010). Ağırlıklı olarak soyut hizmet üreten/sunan konaklama işletmelerinde insan kaynakları, başka bir deyişle işgörenler hizmet verme sürecinde çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu işletmelerde çıktılar (hizmetler) soyut özelliktedir ve tüketicilere verilen hizmetler işgörenlerin tüketicilerle etkileşimine ve çalışanların eylemlerine dayalı olarak (emek yoğun) yerine getirilmektedir. Dolayısıyla soyut olan hizmet, hizmet alma-verme sürecinde hizmeti sunan işgörenlerin kişiliğinde, görünümünde, tutum ve davranışlarında somutlaşmaktadır; işgörenler verilen hizmetin bir parçası olmakta, işletmenin temsilcisi haline gelmekte ve işletmenin tüketici gözündeki imajının oluşmasını sağlamaktadır (Bitner, Booms ve Tetreault 1990; Hartline ve Jones 1996). Bu bakımdan işgörenler ve bu işgörenleri yönetmek için gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, işletmeye bağlılığını ve verimliliğini belirler; sayılan bu unsurlar ise hizmet kalitesini, tüketici tatminini, tüketici sadakatini ve işletme performansına etki eder (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger, 1994). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının konaklama işletmeleri performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde, hem münferit insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (personel bulma ve seçme, oryantasyon, eğitim, güçlendirme, kararlara katılı, ücretlendirme, yönetim tarzı, performans değerlendirme vb.) hem de toplu olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans ile bağlantılı olduğu saptanmıştır (Kusluvan vd., 2010).

2.5.2.5 Pazarlama Faaliyetleri

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre pazarlama, "bir örgütün ve paydaşlarının faydalanacağı bir biçimde, tüketiciler için değer yaratmak, yaratılan değeri tüketicilere bildirmek, sunmak ve tüketicilerle ilişkileri yönetmek amacıyla yapılan bir örgütsel işlev ve süreçler kümesidir" (Parsons ve Maclaran, 2009, s.2). Modern pazarlama anlayışı üç düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar örgüt kültürü, örgüt stratejisi ve taktiksel faaliyetler düzeylerindedir (Webster, 1992). Örgüt kültürü olarak pazarlama, müşteri ihtiyaç, istek,

beklenti ve çıkarlarını esas almayı ve örgüt faaliyetlerine bunları dikkate alarak yön vermeyi ifade eder (Desphande ve Webster, 1989). Stratejik düzeyde pazarlama, doğru pazar bölümünün ve tüketiciye sağlanacak değerin seçimini, doğru konumlandırmayı, marka oluşturmayı ve rekabet üstünlüğü için strateji seçimini ifade eder (Brown, 2005). Son olarak taktiksel düzeyde ise tüketici ihtiyaç istek ve beklentilerini etkin ve etkili bir biçimde karşılayacak pazarlama karması elemanlarının (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, fiziksel ortam, süreçler, insanlar) oluşturularak hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve sadakati sağlamayı ifade eder. Bu açıklamalardan hareketle, tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate alan bir örgüt kültürü olan, doğru pazar bölümüne, doğru konumlandırma ile hitap eden, güçlü bir marka imajı yaratan ve pazarlama karması elemanlarını iyi yöneten konaklama işletmelerinin daha kaliteli hizmet sunacağı, müşteri memnuniyeti yaratacağı ve böylece daha başarılı olacağı açıktır. Konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetleri ile başarılarını ilişkilendiren çalışmalarda pazarlama faaliyetlerinin satış gelirlerini (Jang, Hu ve Bai, 2006), tüketici sadakati, olumlu duyurum ve tekrar satın alma davranışlarını (Kim, Han ve Lee, 2001), hizmet kalitesi, tüketici memnuniyeti, işgören tatmini, doluluk oranı, brüt kar ve pazar payını (Agarwal, Erramilli ve Dev, 2003) etkilediği saptanmıştır.

2.5.2.6 Teknolojik Yeniliklerin Benimsenmesi

Bilgi ve iletişim teknolojileri son yıllar da çok büyük gelişmeler ve ilerlemeler göstermiş ve işletmelerin iş yapma şekillerini ve modellerini değiştirmiştir. Güncel teknolojiyi kullanarak mal ve hizmet üreten işletmeler rekabet avantajında bir adım öne çıkabilmekte ve performansları yükselmektedir. Turizm sektörü ve konaklama endüstrisi de bilginin üretilmesi, depolanması, istendiğinde tekrar ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilen bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun bir biçimde kullanmaktadır. Özellikle elektronik ortamda konaklama işletmelerinin tanıtımı (potansiyel ziyaretçilere işletme ve hizmetleri ile ilgili bilgi verilmesi), dağıtım işlevleri (rezervasyon olanaklarının sağlanması), tüketicilerle kolay, düşük maliyetli ve hızlı iletişim olanağı sağlanması, dağıtım kanalları, global dağıtım sistemleri ve diğer işletmelerle anında iletişimin sağlanması ve pazarlama araştırması yapabilmesi açısından bilgi ve iletişim teknolojileri konaklama işletmelerine büyük

avantajlar sağlamaktadır. Benzer şekilde konaklama işletmelerinde odaların ve işletmelerin konforu ve güvenliği, mutfakta yiyecek içecek üretiminde standartlaşma ve verimlilik için bilgi ve iletişim teknolojisi temelli ürünler kullanılmakta ve bu da işletmelerin başarısını arttırmaktadır. Teknoloji aynı zamanda konaklama işletmelerinin içsel süreçlerinin daha hızlı, daha verimli ve etkili bir biçimde gerçekleşmesine de katkıda bulunmaktadır (Hama, Kim ve Jeong, 2005). Konaklama işletmeleri bilgi ve iletişim teknolojilerinden birçok alanda yararlanmaktadır. Bunlar, stok kontrolü, satış ve maliyet analizi, sipariş verme ve hesap takibi, satın alma süreçlerinin takibi, rezervasyon takibi, check-in ve check-out süreçlerini hızlandırma, işgörenlerin yaptıkları işlerin nicelik ve nitelik olarak daha iyi kontrol edilebilme, bölümler arasında iletişim sağlanması ile müşterilere hızlı ve yaygın olarak işletme içinde bilgi ve hizmet sunma gibi olanaklardır (Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010, s.28). Özetle işletmenin teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve işletme faaliyetlerini ve iş süreçlerini gerçekleştirirken bu teknolojilerden yararlanması rekabet üstünlüğü ve daha iyi performans sağlayabilir.

2.5.2.7 İşletme ve İş Süreçlerinin Etkinliği ve Etkililiği

İşletmede yerine getirilen süreçlerin daha etkin ve etkili bir biçimde yerine getirilmesi de konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğüne ve performansına katkı sağlayabilir. Etkinlik çoğu zaman verimlilik kavramı ile eş anlamlı kullanılmakta (Yükçü ve Atağan, 2009) ve “belirli bir çıktıyı elde etmek için en az miktarda kaynağın (işgücü, maliyet, malzeme vb.) kullanılmasını” (wikipedia, efficiency, 2011) ifade etmektedir. Niceliksel olarak etkinlik genel olarak çıktının girdiye oranı olarak tanımlanır. Etkililik ise daha muğlak bir kavramdır ve “amaçlara ulaşılma derecesi” (Horngren, Foster, Datar 2000, s. 229) ya da “başlangıçta amaçlanan sonucu elde etme düzeyi” (Ergeneli, 2009, s.188) olarak tanımlanmaktadır. Görüldüğü üzere etkinlik amaçlara ulaşırken girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi ve oranı değerlendirirken etkililik sadece sonuçlara ulaşılma derecesi ile ilgilidir.

Konaklama işletmeleri daha iyi bir örgüt yapısı, daha nitelikli insan kaynakları, güncel teknoloji ve daha iyi yönetsel bilgi ve becerileri kullanmak suretiyle işletmedeki iş süreçleri daha etkin ve daha etkili hale getirebilir. Bu da maliyetlerin düşmesine, hizmet kalitesinin

artmasına ve müşteri tatmininin artmasına yol açabilir ve bu faktörler de işletme performansına yansır.

2.5.2.8 Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin temel bilgi, beceri ve yetkinliğinin yetersiz olduğu alanlarda işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için işletme dışından uzman bir hizmet sağlayıcıdan yararlanmayı ifade eder (Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla, 2005). Konaklama işletmelerinde ağırlıklı olarak çamaşırhane, güvenlik, animasyon, bahçevanlık, eğitim, bilgi ve iletişim teknolojileri ile temizlik hizmetleri gibi işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir (Eren, 2007). Dış kaynaklardan yararlanmanın konaklama işletmelerinde maliyetleri düşürdüğü, verimliliği, etkililiği, hizmet kalitesini, iş tatminini ve işletme performansının arttırdığı saptanmıştır (Bolat ve Yılmaz, 2009; Espino-Rodriguez ve Pardon-Robina, 2004, Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla, 2005).

2.5.2.9 Stratejik İttifaklar

Stratejik ittifak, birden fazla işletmenin kendi veya ortak stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını ve becerilerini birleştirerek işbirliği yapmasını ifade eder (Morrison, 1994; Varadarajan ve Cunningham, 1995). Turizm sektöründe yer alan seyahat acentaları, ulaştırma, konaklama, yeme içme ve eğlence işletmeleri birbirini tamamlayıcı nitelikte ürünler sundukları için işletmeler arasında yakın işbirliği ve entegrasyon belirli standartlarda ve kalitede hizmet verilebilmesi için son derece önemlidir. Turizm sektöründe yer alan işletmeler ortak yatırımlar, franchising (imtiyaz) sözleşmeleri, yönetim sözleşmeleri, ortak satın alma grupları, dikey ve yatay pazarlama anlaşmaları, bilgi paylaşımı, ortaklaşa destinasyon tanıtımı ve benzeri birçok stratejik ittifak yapmaktadır (Pansiri, 2005; 2008; Wang ve Feisenmeier, 2007; Evans, Campbell ve Stonehouse, 2003). Karamustafa vd'nin (2010) belirttiği üzere turizm sektöründe işletmeler arasında gerçekleştirilen istikrarlı, uyumlu, işbirlikçi ilişkiler ve ortaklıklar konaklama işletmelerinin başarısı için son derece önemlidir.

2.5.2.10 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü ve iştirakleri/üyelikleri gibi bazı özellikler bu işletmelerin performanslarını etkileyebilir. Konaklama işletmelerinin kuruluş yeri bu işletmelerin performansını etkileyen önemli bir değişkendir (Jeffrey ve Barden, 2000). Jeffrey ve Barden'a (2000) göre konaklama işletmesinin bulunduğu yer ve işletmenin seçtiği pazar bölümü ve esnek fiyatlandırma, günlük doluluk oranını belirleyen en önemli faktörlerdir. Havaalanı otellerinin havaalanına yakın bir yerde olması, şehir otelinin iş merkezlerine yakın bir yerde olması, bir sayfiye otelinin denize yakın ve güzel bir plaj ve temiz deniz kenarında kurulması, ziyaretçi trafiğinin artarak devam ettiği bir destinasyonda kurulması, destinasyondaki doğal ve kültürel çekiciliklere yakın bir yerde olması, bu işletmelerin rekabet üstünlüğünü ve performansını önemli ölçüde etkiler.

Konaklama işletmelerinin büyüklüğü ve yıldız sayısının yüksekliği işletme performansını etkileyebilir (Claver-Cortés, Molina-Azorín ve Pereira-Moliner, 2007; Israeli 2002; Pine ve Phillips, 2005) Talebin yoğun olduğu dönemde peş peşe çok sayıda misafiri ağırlayarak, tüketicileri çekmek üzere bünyesinde çok çeşitli hizmet birimlerini ve imkanları bulundurarak rekabet üstünlüğü elde edebilirler ve bu da performanslarına yansiyabilir. Yine konaklama işletmelerinin uluslar arası zincir otellerin sahipliğinde olması, bu işletmelerle yönetim sözleşmesi, imtiyaz hakkı anlaşması veya pazarlama üyelikleri içinde bulunması işletmelerin hem pazarlama faaliyetlerini güçlendirir hem de yönetsel bilgi ve becerilerini arttırarak işletmelerin performansına katkıda bulunabilir (Claver-Cortés, Molina-Azorín ve Pereira-Moliner, 2007; Israeli 2002; Pine ve Phillips, 2005, Sainaghi, 2010). “Konaklama işletmelerinin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, büyük ölçüde örgütsel yeterlilikleri ve yetenekleri ile şebeke örgütler oluşturmalarına bağlıdır” (Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010, s.24). Bu anlamda oluşturulan şebeke örgütler işletmelerin başarısına büyük ölçüde etki edebilir.

2.5.2.11 Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti

Yukarıda sayılan işletme içi faktörlerin başarılı ve uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesi, konaklama işletmelerinde daha yüksek hizmet kalitesine ve misafir memnuniyetine yol

açacak ve bu da işletmenin performansına yansıtacaktır. İlgili literatürdeki görgül araştırmalar konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesi ve ziyaretçi memnuniyeti ile konaklama işletmelerinin performansı arasında pozitif korelasyona işaret etmektedir (Claver, Tari ve Pereira 2006, Harrington ve Akehurst, 1996, Chi ve Gursoy, 2009).

2.5.3 İşletmenin Kaynakları, Yetkinlikleri ve Stratejileri ile Dış Çevre Fırsatları Arasındaki Uyum

Konaklama işletmelerinin dış çevresindeki şartların ve olanakların, işletme içi kaynaklarının, yetkinliklerinin ve stratejilerinin olması başarı için yeterli değildir. Detaylı ve kapsamlı planlama faaliyetleri konaklama işletmelerinin genel performansını olumlu yönde etkilerken, katı ve bürokratik (resmi) planlama faaliyetlerinin konaklama işletmeleri performansını olumsuz etkilediği saptanmıştır (Phillips, Davies ve Mouthinho, 1999). Buna ek olarak konaklama işletmelerinin kaynakları, yetkinlikleri ve stratejileri ile uyumlu bir biçimde pazar bölümlerinin seçilmesi, konumlandırma ve markalama yapılması, doğru rekabet stratejilerinin seçimi de konaklama işletmelerinin performansını etkileyen faktörlerdendir (Fernando, Marqués ve Narangajavana, 2005, Graf, 2008).

2.6 Kuramsal Olarak Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri ve İşletme Performansı İlişkisi

Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin teorik temelini işletmelerin başarısını açıklamak üzere ortaya atılan *kaynak temelli (bazlı) teori ya da yaklaşım* oluşturmaktadır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). Kaynak temelli teoriye göre işletmeler sahip oldukları stratejik kaynaklar bakımından farklıdırlar ve bu farklılıklar rekabet üstünlüğünü ve işletme performansını belirler (Barney, 1991). Bu yaklaşıma göre işletmeye ait değerli, nadir, ikame edilemeyen ve zor taklit edilen kaynaklar, varlıklar ve yetkinlikler işletme performansının en önemli rekabet üstünlüğü ve performans farkı kaynağıdır. Bu açıdan işletmelerin insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmeye özgü üstünlükler yaratmak ve yüksek performans sağlamak için en önemli kaynaklardan biridir (Barney ve Wright 1998; Wright, Dunford ve Snell 2001).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim yazını incelendiğinde işletmenin insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan üç farklı

teorik model olduğu görülmektedir (Ferris vd. 1999, Delery ve Doty 1996). İnsan kaynakları yönetimi konusundaki *evrensel yaklaşım modeline* göre belirli bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları endüstriye ve işletme stratejisine bağlı olmaksızın işletme performansını arttırmaktadır (Ferris vd. 1999). Bu teorik yaklaşıma göre endüstriye, işletme stratejisine, işletmenin büyüklüğüne ve özelliklerine bakılmaksızın işletmeler performanslarını arttırmak için en iyi uygulamalar diye ifade edilen bu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemelidir (Delery ve Doty 1996). Bu yaklaşımın tersine insan kaynakları yönetimi konusundaki *durumsal yaklaşım modeline* göre işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmenin stratejisi, stratejik konumu ve rekabet stratejisi ile uyumlu olmalıdır (Ferris vd. 1999). İnsan kaynakları yönetimi konusundaki *yapılanış* (konfigürasyonel) *modeline* göre bir işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları hem işletmenin stratejisi, özellikleri ve rekabetçi konumu ile uyumlu hem de kendi içinde *tutarlı ve birbirini tamamlayıcı* olmalıdır. Bu yaklaşıma göre kendi içinde en yüksek tutarlılığa ve tamamlayıcılığa sahip insan kaynakları yönetim sistemleri işletmenin stratejisi ve konumu ile uyumlu olduğunda işletme performansına en büyük katkıyı sağlamaktadır (Ferris vd. 1999).

Yüksek başarılı çalışma sistemleri yukarıda sayılan teorik modellerden evrensel modele yakın gözükmemektedir. Çünkü yüksek başarılı çalışma sistemleri, işletmenin insan sermayesini stratejik bir kaynak olarak değerlendiren; çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmekten ziyade yatırım yapılması ve geliştirilmesi gereken stratejik bir değer olarak tanımlayan; yetkin, işletmeye sadık, güçlendirilmiş, motivasyonu ve iş tatmini yüksek çalışanları rekabet üstünlüğünün ve işletme performansının en önemli belirleyicisi olarak gören bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008; Storey, 1995). Birinci bölümde açıklandığı üzere yüksek başarılı çalışma sistemlerini benimseyen işletmeler seçici işe alma, yoğun eğitim, kendini yöneten ekipler, merkezi olmayan karar alma sistemleri, bilgi paylaşımı, statü farklarını ortadan kaldırma, performansa dayalı ödüllendirme, iş güvencesi, geniş iş tasarımı, esnek görev tanımları, çalışanların güçlendirilmesi ve katılımı, işletme içi terfiler, çalışanların hissedar yapılması, dönüşümcü liderlik, ekip ve başarı bazlı ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına

odaklanmaktadır (Guthrie 2001; Pfeffer 1998; Way 2002; Wood 1999; Zacharatos, Barling ve Iverson, 2005).

Giriş bölümünde literatür taraması kısmında belirtildiği üzere yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır ve bu ilişki işgören devri, endüstri özellikleri ve örgütsel küçülme gibi ara değişkenler tarafından etkilenmektedir (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin işletme performansını etkileme süreci (nasıl etkilediği) ile ilgili beş farklı teorik yaklaşım vardır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). **Sosyal mübadele (değişim) teorisine** göre işgörenler karşılıklılık ilkesine göre tutum ve davranış gösterir ve kendilerine yatırım yapan, iyi ücret ödeyen, eğitim veren, kendilerinin çıkarlarını koruyan işletmelere karşı daha verimli çalışmakta, daha sadık olmakta ve daha sorumlu davranmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bu açıdan yüksek başarımlı çalışma sistemleri işletme ve çalışanlar arasında karşılıklı pozitif ilişkiler için bir zemin oluşturur (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). **Psikolojik sözleşme teorisine** göre ise işgörenlerin ve işverenlerin birbirlerinden beklentilerinin karşılıklı olarak karşılanması sonucu ortaya memnuniyet, özveri ve bağlılık yaratan değişim ilişkileri ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989). Yüksek başarımlı çalışma sistemlerini uygulayan işletmelerde işgörenlerin beklentileri daha yüksek oranda karşılanmakta ve işgörenler işletmenin kendilerinden beklentilerini karşılamak için daha çok çaba göstermekte ve işletme performansına katkıda bulunmaktadır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). **Örgütsel güven teorisine** göre ise yüksek başarımlı çalışma sistemlerini uygulayan işletmelerin iş sözleşmelerindeki sorumluluklarını yerine getirmesi, işgörenlerin işletmeye duyduğu güveni artırır ve bu da işgörenlerin işinde daha fazla işbirliğine, verimli çalışmasına ve işgören bağlılığına dolayısıyla daha yüksek işletme performansına yol açar (Deery, S. J., Iverson, R. D ve Walsh, J.T., 2006). **Emek süreçleri teorisine** göre tarihsel olarak kapitalist üretim sisteminde işletmelerde işleri gerçekleştirmek için işgörenlerin kullandığı bilgi ve beceriler azaltılmış, işverenlerin kontrolü ve teknoloji kullanımı artmıştır; bu da işgörenlerin yabancılaşmasına, motivasyonunun, iş tatmininin, yaratıcılığının ve işletmeye bağlılığının düşmesine neden olmuştur (Thomson ve Harley, 2007). Yüksek başarımlı çalışma sistemlerini uygulayan işletmelerde geniş iş tasarımı, iş zenginleştirilmesi, ekip çalışması, statü farklarının azaltılması, güçlendirme ve katılım gibi

uygulamalarla işgörenlerin motivasyonu, tatmini, performansları arttırılmakta bu da işletme performansına yansımaktadır (Iverson, Zatzick ve McCrae, 2008). Son olarak *esneklik teorisine* göre işgörenlerin fonksiyonel esnekliği işgörenlerin işle ilgili farklı ve çeşitli görevleri yerine getirebilmesi, farklı durumlarda çalışabilmesi, yeni görevleri hızlı bir biçimde öğrenebilmesi, iş ve görev bağlamında farklı durumlar için farklı davranışlar (davranışsal esneklik) gösterebilmesini ifade eder (Bhattacharya, Gibson ve Doty, 2005; Wright ve Snell, 1998). Yüksek başarılı çalışma sistemlerini uygulayan işletmeler geniş ve zengin iş tasarımı yapmak, nitelikli işgörenler seçmek ve çok yönlü eğitim ve beceri kazandırmak suretiyle işgörenlerin fonksiyonel esnekliğini arttırmakta böylece işgörenleri yeni işlere ve görevlere yönlendirme maliyetini ve zamanını düşürmektedir, bu ise işletme performansına yansımaktadır (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena ve Carlos Bou-llusar, 2008, Van den Berg ve Van der Velde, 2005).

Bu bölümde genel olarak işletme performansı, işletme performansının ölçümü, konaklama işletmelerinde performans, konaklama işletmeleri performansı ölçümü ve konaklama işletmelerinde işletme performansını etkileyen faktörler incelenmiştir. Buna ek olarak, konaklama işletmelerinin performansını etkileyen faktörlerden biri olarak belirli bir grup insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ifade eden yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansını nasıl etkilediği teorik olarak açıklanmıştır. Bir sonraki bölümü oluşturan alan araştırmasında ise Nevşehir'deki konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin ne derece uygulandığı ve bu uygulamaların konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkileri incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin konaklama işletmelerinde uygulanma düzeyi ve yüksek başarılı çalışma sistemleri ile konaklama işletmeleri performansı arasındaki nedensellik ilişkisi görgül bir araştırma ile incelenmiştir. Alan araştırması Nevşehir ilinde ağırlıklı olarak yerli ve yabancı ziyaretçilere hizmet veren 3, 4, 5 yıldızlı otellerde ve özel işletme belgeli konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan ampirik araştırmanın amacı, Nevşehir ilinde ziyaretçilere hizmet veren konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeyini ortaya koymak ve konaklama işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir.

3.1.ARAŞTIRMA MODELİ

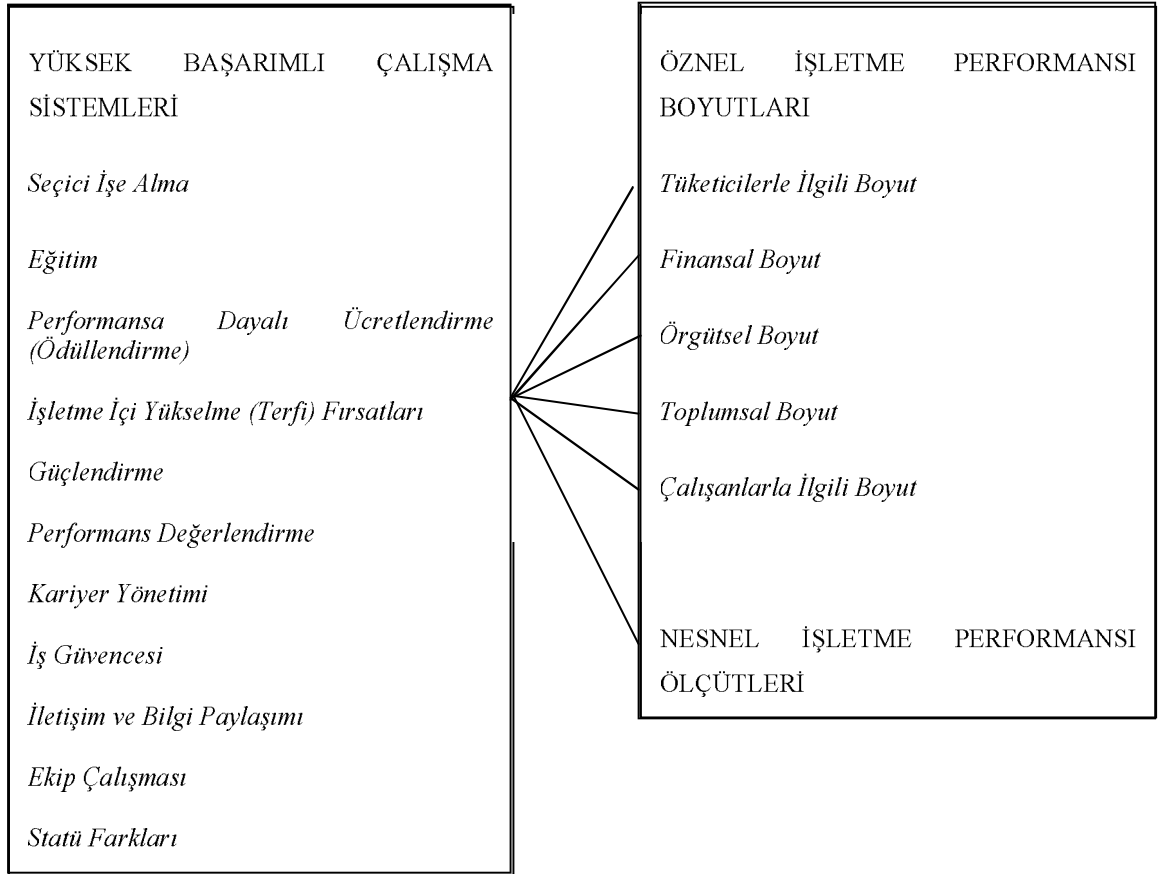
Temel araştırma modeli Şekil 3.1 de gösterildiği üzere, konaklama işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemlerinin konaklama işletmelerinin hem öznel hem de nesnel performansını etkilediği hipotezlerine dayanmaktadır. Ancak hangi yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının hangi öznel ya da nesnel performans boyutunu daha çok etkilediğine dair spesifik hipotezler kurulmamıştır. Bu model, konaklama işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemleri ile işletme performansı arasındaki nedensellik ilişkisini irdelemektedir. Araştırmada yüksek başarılı çalışma sistemi uygulamalarının her bir performans göstergesi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Araştırma modelinde gösterildiği üzere araştırmada yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin konaklama işletmeleri performansı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Modelde araştırmanın bağımsız değişkeni yüksek başarımlı çalışma sistemi uygulamaları, araştırmanın bağımlı değişkeni ise öznel ve nesnel işletme performanslarıdır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarını ölçmek için öncelikle literatür taraması sonucu en sık kullanılan yüksek başarımlı çalışma sistemi uygulamaları tespit edilmiş ve en sık kullanılan 13 boyut ortaya çıkarılarak bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçeğin boyutları, maddeleri ve referansları EK 1 de detaylı olarak verilmektedir.

Şekil 3.1 Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri İle Öznel ve Nesnel İşletme Performansı İlişkisi



Araştırmanın bağımlı değişkeni olan öznel işletme performansı, Eren'in (2007) çalışmasında kullandığı beş boyuttan oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçek EK 1'de yer almaktadır. Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni olan nesnel performans ise, Nevşehir ili Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan otel bazında yıllık ortalama doluluk oranı ile ölçülmüştür.

3.2.2.Örnekleme ve Katılımcılar

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, yargısal örnekleme (judgemental sampling) olarak da adlandırılmaktadır. Amaca göre örneklemede, örneğe kimin seçileceğine, bir uzman ya da konuyu en iyi bilmesi sebebiyle araştırmacının kendisi karar vermektedir. Yargısal örnekleme yönteminde araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, ana kütlelenin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçmektedir (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005).

Tablo 7: Nevşehir'de Araştırma Kapsamına Alınan ve Anket Uygulanan Oteller, Personel Sayıları ve Cevaplama Oranları

Oteller	Yıldız Sayısı	Personel Sayısı	Anket Dolduran Personel Sayısı	Cevaplanma Oranı (%)
Dedeman Oteli	5	125	67	53
Crystal Kaymaklı Hotel	5	67	34	50
Rosa Resort Termal Otel	5	50	16	32
Dinler Oteli	5	İzin Alınamadı	-	-
Perissia Oteli	5	40	25	62
Altınöz Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-
Peri Tower Oteli	4	80	43	53
Lykia Lodge Kapadokya	4	60	34	56
Dinler Tatil Köyü	4	İzin Alınamadı	-	-
Yıltok Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-
Avrasya Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-
Altinyazı Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-
Turist Hotel Cappadocia	4	İzin Alınamadı	-	-
Termalya	4	18	6	33
Dadak Termal Hotel	4	35	10	28
Grand Termal Otel	4	15	5	33
Taşsaray Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-

Bureu Kaya Oteli	4	20	5	25
C&H Kapadokya Inn Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-
Gomeda Oteli	4	52	19	36
Çiner Oteli	3	14	10	71
Yeni Yükseller Oteli	3	İzin Alınamadı	-	-
Anatolian Houses	ÖZEL	26	21	80
Kaya Otel	ÖZEL	43	16	37
Museum Otel	ÖZEL	20	5	25
Ataman Uçhisar Kaya Oteli	ÖZEL	16	11	68
Taşkonaklar	ÖZEL	12	-	0
Argos In Cappadocia	ÖZEL	6	2	33
Kral Oteli	ÖZEL	15	4	26
Alfina Oteli	ÖZEL	10	7	70
Kemerli Ev Pansiyon	ÖZEL	Gidilmedi	-	-
Yunak Evleri	ÖZEL	25	22	88
Selçuklu Evi	ÖZEL	15	10	66
Yusuf Yiğitoğlu Konağı	ÖZEL	5	2	40
Surban Otel	ÖZEL	15	14	93
Vera Salaberina	ÖZEL	Gidilmedi	-	-
Alkapris	ÖZEL	2	2	100
Gül Konakları	ÖZEL	İzin Alınamadı	-	-
TOPLAM		786	390	50,32

Yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işletme performansına etkisi üzerine yapılacak olan bu araştırma, Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına ağırlıklı olarak yerli ve yabancı ziyaretçilere hizmet veren 3, 4, 5 yıldızlı oteller ve özel işletme belgeli konaklama işletmeleri dahil edilmiştir. Veriler, anket kullanmak suretiyle bu işletmelerin üst düzey yöneticilerinden ve işgörenlerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamına alınan ve anket uygulanan oteller, personel sayıları ve cevaplama oranları Tablo 7’de verilmiştir.

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette bağımsız değişken olan yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları, ilgili literatürden en sık kullanılan yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları derlenerek oluşturulan 13 boyutlu bir ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçeğin boyutları, maddeleri ve referansları EK 1 de verilmektedir. Bağımlı değişken öznel ve nesnel işletme performansı ise Eren’in (2007) kullandığı ölçeklerden yararlanarak ölçülmüştür (EK 1). Ankette ayrıca konaklama işletmelerinin

özellikleri ile ilgili sorular da yer almıştır (EK 1). Anket soruları hazırlandıktan sonra, anketin anlaşılabilirliğini değerlendirmek için bilgi alınacak gruplardan onar kişiye uygulanmış ve ön testi yapılmıştır. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları ve öznel işletme performansı ile ilgili ölçekler tüm konaklama işletmeleri işgörenleri tarafından doldurulmuş, konaklama işletmeleri nesnel performansını ölçen ölçeklerin ise yöneticilerin nesnel işletme performansını daha sağlıklı değerlendireceği varsayımıyla sadece yöneticiler tarafından doldurulması istenmiştir. Ancak anketin nesnel işletme performansına ilişkin kısımları yöneticiler tarafından boş bırakılmıştır. Bu yüzden nesnel performans göstergesi olarak Nevşehir ili Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan otel bazında yıllık ortalama doluluk oranları kullanılmıştır. Tablo 7' de görüldüğü üzere toplamda 786 anket dağıtılmış ve bunların 390'ı yani %50' si geri dönmüştür.

3.2.4.Verilerin Analizi

Anketler aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 19.00 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarını değerlendirmek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama, mod, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİKLERİ

Tablo 8'de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir.

Tablo 8'de de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğunun güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ($\alpha > 0.70$) olduğu gözlenmiştir. Ancak, yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarından işletme içi terfi fırsatları, güçlendirme, iş güvencesi ve azaltılmış statü farkları boyutlarının güvenilirliği düşük çıktığı için her bir alt ölçekten birer madde çıkarılmış ve güvenilirlik iyileştirilmiştir. Benzer şekilde güvenilirliği iyileştirmek için öznel işletme performansını ölçen alt ölçeklerden ise tüketicilerle ilgili boyuttan, finansal ve toplumsal boyutlardan birer madde çıkartılmıştır. Bu iyileştirmeler sonucunda ölçeklerin neredeyse tamamının güvenilirlikleri

0.70 sınırının üzerinde çıkmıştır. Sadece iş güvencesi ölçeği bu sınırın çok az altında (0.68) kalmıştır. Güvenilirliği iyileştirmek için çıkarılan yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları maddeleri EK 2’de ve işletme performansı maddeleri ise EK 3’ de belirtilmiştir.

Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
Genel Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri	81	0.94
<i>Seçici İşe Alma</i>	10	0.76
<i>Eğitim</i>	7	0.81
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	5	0.81
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları*</i>	8	0.73
<i>Güçlendirme*</i>	4	0.76
<i>Performans Değerlendirme</i>	10	0.83
<i>Kariyer Yönetimi</i>	8	0.80
<i>İş Güvencesi*</i>	8	0.68
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	3	0.71
<i>Ekip Çalışması</i>	6	0.87
<i>Azaltılmış Statü Farkları*</i>	6	0.74
<i>Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları</i>	3	0.84
<i>Zengin (Geniş) İş Tasarımı</i>	3	0.74
Genel İşletme Performansı	27	0.88
<i>Tüketicilerle İlgili Boyut*</i>	5	0.88
<i>Finansal Boyut*</i>	4	0.85
<i>Örgütsel Boyut</i>	5	0.90
<i>Toplumsal Boyut*</i>	4	0.81
<i>Çalışanlarla İlgili Boyut</i>	9	0.70

*Güvenilirliği arttırmak için bu boyutlardan birer madde çıkarılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ

Araştırmada kullanılan değişkenlerden bağımlı değişken olan öznel işletme performansı ölçeğinin yapı geçerliliği Türkçe literatürde daha önce yapıldığı için (Eren, 2007) bu ölçek faktör analizine tabi tutulmamıştır. Ancak yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları literatürden derlenen 13 boyut altında ilk defa bu çalışmada bir araya getirildiği için yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı(açıklayıcı) faktör analizine tabi tutulmuştur (Büyüköztürk, 2011). Öncelikle yüksek başarımlı çalışma sistemlerine ilişkin veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin yeterlilik katsayısı 0,896 olarak saptanmış ve bu değer 1'e çok yakın olduğu için örnekleme faktör analizi için yeterli görülmüştür (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Ayrıca Barlett küresellik testi sonucu, veriler arasında anlamlı korelasyon olduğu ($\chi^2 = 10967,125$, $p=0,00$), verilerin normal dağıldığı ve korelasyon matrislerinin birim matris olmadığı için faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır (Özdemir, 2010).

Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarına ilişkin veri seti ile temel bileşenler analizi yöntemi ve varimax eksen döndürmesi ile veri setinden 13 faktör çıkarmak üzere faktör analizi yapılmıştır. Sosyal haklar ile ilgili boyutun cevap kategorisi sıralamalı değil kategorik ölçek olduğu için bu boyut faktör analizine katılmamıştır. Faktör yükleri incelendiğinde ölçekteki maddelerin büyük çoğunluğu faktör yüklerine göre kendi boyutunda yer almıştır. Ancak performans değerlendirme ile kariyer yönetimi aynı boyuta yükleme yaparken, belirgin (net, açık) iş tanımları iki boyuta birden yükleme yapmışlardır. Bu nedenle faktör yüklerinin büyüklüğü esas alınarak ve literatürde yüksek çalışma sistemleri uygulamalarının ifade edilme sıklığı dikkate alınarak performans değerlendirme ve açık iş tanımları boyutları ve maddeleri çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Bu analiz ve öz değerlerin çizgi grafik dağılımı (scree plot) incelemesi sonucunda öz değerleri 1 den büyük olan 11 faktör çıkarılmıştır. Madde faktör yüklerinde maddenin kabul edilme alt sınırı 0,30 olarak belirlenmiş ve ait olduğu boyutla bu değerden düşük korelasyon gösteren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Çünkü örnek büyüklüğü 350 sayısından fazla olduğunda 0.30'lu korelasyon ve yükleme önemli bir sayısal değer olarak kabul edilmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Sonuç olarak, yapı geçerliliği

sonucu 11 boyuttan oluşan ve EK 4’de gösterilen yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları ortaya çıkmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları, cevaplayıcıların özelliklerini, konaklama işletmelerinde uygulanan yüksek başarılı çalışma sistemlerinin ve işletme performansının düzeylerini, yüksek başarılı çalışma sistemleri ile konaklama işletmeleri arasındaki ilişkileri kapsayacak şekilde aşağıda ele alınmıştır.

3.5.1. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri İşgörenlerinin Özellikleri

Anketi cevaplayan işgörenler ile ilgili bazı özellikler Tablo 9’da gösterilmektedir. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğu (%70) erkek ve evlidir (%59). Cevaplayıcıların yaklaşık üçte biri özel işletme belgeli konaklama işletmelerinde, üçte biri beş yıldızlı otellerde, dörtte biri ise dört yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Anketi cevaplayanlar ağırlıklı olarak (%65) yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve ön büro bölümlerinde çalışmaktadır ve büyük çoğunluğu (%69) çalıştığı işletmede beş yıldan daha az bir süredir çalışmaktadır. Anketi cevaplayan işgörenlerin sadece %23’ü üniversite düzeyinde eğitim almıştır. Ayrıca cevaplayıcıların yarısı turizm eğitimi aldığını belirtmiştir. Anketi cevaplayanların ortalama yaşı 31, ortalama geliri ise 800 TL’dir.

3.5.2. Konaklama İşletmelerinde Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri Uygulamaları ve Performans Düzeyleri

Yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları ve performans düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12’de görülmektedir. Bu tablolar incelendiğinde Nevşehir’deki konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının genel olarak düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, iş güvencesi, iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamalarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Özellikler

ÖZELLİKLER	N		FREKANS	YÜZDE (%)
Cinsiyet	390	Erkek	273	70.0
		Kadın	117	30.0
Medeni Durum	388	Evli	230	59.0
		Bekar	158	41
İşgörenlerin Otel Türlerine Göre Dağılımı	390	Özel Tesis	143	36.7
		3 yıldızlı	10	2.6
		4 yıldızlı	94	24.1
		5 yıldızlı	143	36.7
Çalıştığı Bölüm	383	Yiyecek-İçecek	135	34,6
		Kat Hizmetleri	114	29,2
		Önbüro	47	12,1
		Muhasebe	29	7,4
		Satış-Pazarlama	16	4,1
		Güvenlik	14	3,6
		Halkla İlişkiler	8	2,1
		İnsan Kaynakları	7	1,8
		Mutfak	6	1,5
		Spa	4	1,0
		Teknik Servis	2	0,5
		Çamaşırhane	1	0,3
İşletmede Çalışma Süresi	390	1 yıldan az	28	7,2
		1-5 yıl	270	69,2
		6-11 yıl	53	13,6
		12-17 yıl	22	5,6
		18 ve üzeri	17	4,4
Eğitim	389	İlköğretim	45	11,5
		Ortaöğretim	68	17,4
		Lise	179	45,9
		Ön Lisans	47	12,1
		Lisans	42	10,8
		Yüksek Lisans	7	1,8
		Doktora	1	0,3
Turizm Eğitimi Alıp Almadığı	390	Evet	194	49,7
		Hayır	196	50,3
Günlük Çalışma Süresi	386	8 Saatten az	2	0,05
		8 Saat	209	54,1
		9-10 Saat	114	29,5
		11-12 Saat	47	12,1
		12 Saatten fazla	14	3,6
		ORTALAMA		
Gelir	289	800 TL		
Yaş	384	31		

Tablo 10: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri Uygulamalarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri	Genel Ortalama	Standart Sapma
Seçici İşe Alma	2,80	0,72
Eğitim	2,70	0,85
Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)	2,29	0,92
İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları	2,33	0,75
Güçlendirme	2,68	0,86
Kariyer Yönetimi	2,47	0,88
İş Güvencesi	2,19	0,76
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	2,50	0,91
Ekip Çalışması	2,79	0,84
Azaltılmış Statü Farkları	2,67	0,76
Zengin (Geniş) İş Tasarımı	2,60	0,91

Ölçek: 4=Kesinlikle katılıyorum, 3= Katılıyorum, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle katılmıyorum

Tablo 11: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemi Olarak Sosyal Haklara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sosyal Haklar	Olup Olmadığı	Frekans	Yüzde
Ücretli izin	Var	326	84.5
	Yok	60	15.5
Mesai Ücreti	Var	86	22.3
	Yok	300	77.7
Ücretsiz Üniforma	Var	362	93.8
	Yok	24	6.2
Ücretsiz Personel Yemeği	Var	376	97.2
	Yok	11	2.8
Ücretli Hastalık/Mazeret İzni	Var	334	86.5
	Yok	52	13.5
Ücretli Doğum İzni	Var	313	82.2
	Yok	68	17.8
Ücretsiz Ulaşım İmkamı	Var	327	84.7
	Yok	59	15.3
İşletmede Çocuk Kreşi	Var	39	10.1
	Yok	346	89.9

Sigorta	Var	372	96.1
	Yok	15	3.9
Ücretsiz Yatakhane İmkânı	Var	329	85.2
	Yok	57	14.8
Başarılı Personele ödül	Var	141	36.7
	Yok	243	63.3

Ayrıca sosyal haklar olarak çoğu otel işletmesinde mesai ücreti verilmediği, kreş olanağı sağlanmadığı ve başarılı personele ödül verilmediği de tespit edilmiştir. Bu bulgular ilgili literatürde yer alan çalışmalarla uyum içindedir. Turizm ve ağırlama sektöründe insan kaynakları yönetiminin çok profesyonel olmadığı, diğer endüstrilere kıyasla gelişmemiş ve geri bir düzeyde olduğu, iş tatmini, işgören bağlılığı ve motivasyon sağlayamadığı bilinmektedir (Anastassova ve Purcell 1995; Fulford ve Enz 1995; International Labor Organization [ILO] 2001; Kelliher ve Johnson 1997, Lucas vd. 2004; McGunnigle ve Jameson 2000; Pizam 1999; Wood 1997; Worsfold 1999). Benzer şekilde konaklama işletmelerinde yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin uygulanmadığı ve profesyonel insan kaynakları yönetiminin sadece az sayıda büyük uluslararası otel zincirlerinde söz konusu olduğu belirtilmektedir (Hoque 1999a, 1999b; ILO 2001; Lucas 1996, 2002; McGummigle ve Jameson 2000; Price 1994; Worsfold 1999). Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları büyük ve uluslararası zincir konaklama işletmelerinde daha çok görülmektedir. Nevşehir'deki konaklama işletmelerinin çoğu ise yerel sermaye ile kurulmuş küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır ve bu tür işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları yüksek başarımlı çalışma sistemlerinden uzaktır.

Öte yandan yöneticilerin kendi işletmelerine ilişkin performans algılamaları oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Yöneticiler özellikle finansal, örgütsel ve toplumsal açıdan otellerinin başarılı olduğunu, çalışanlar ile ilgili boyut açısından ise başarılarının diğer boyutlara kıyasla nispeten daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 12: Otel İşletmelerinin Öznel Performanslarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma
<i>Genel İşletme Performansı</i>	3,87	0,57
<i>Tüketicilerle İlgili Boyut</i>	3,89	0,61
<i>Finansal Boyut</i>	4,05	1,03
<i>Örgütsel Boyut</i>	4,05	0,78
<i>Toplumsal Boyut</i>	4,01	0,86
<i>Çalışanlarla İlgili Boyut</i>	3,60	0,57

Ölçek: 5=Rakiplerimizden çok daha iyi/yüksek, 4=Rakiplerimizden iyi/yüksek, 3=Rakiplerimizle aynı, 2=Rakiplerimizden daha düşük/kötü, 1=Rakiplerimizden çok daha kötü/düşük

3.5.3. Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri Uygulamaları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler

Yüksek başarılı çalışma sistemlerinin otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkisini incelemeden önce, yüksek başarılı çalışma sistemleri ile işletme performansı boyutları arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Çünkü nedensel ilişkilerde birinci şart bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında korelasyonun olmasıdır. Tablo 13’de yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları ile işletme performansı boyutları arasındaki pearson korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 13: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri ve Öznel İşletme Performansı Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Yüksek Başarılı Çalışma Sistemleri	Öznel İşletme Performansı Boyutları				
	<i>Tüketiciler</i>	<i>Finansal</i>	<i>Örgütsel</i>	<i>Toplumsal</i>	<i>Çalışanlar</i>
<i>Seçici İşe Alma</i>	0,077	0,033	0,149**	0,119*	0,232**
<i>Eğitim</i>	0,156**	0,131**	0,209**	0,317**	0,343**
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	0,000	0,058	0,034	0,054	0,138**
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	-0,013	-0,100*	-0,043	-0,108*	0,014
<i>Güçlendirme</i>	0,191**	0,120*	0,255**	0,240**	0,209**
<i>Kariyer Yönetimi</i>	0,068	0,129*	0,175**	0,240**	0,210**
<i>İş Güvencesi</i>	-0,033	0,014	0,082	0,002	0,018
<i>İletişim ve Bilgi</i>	0,095	0,043	0,197**	0,251**	0,241**

<i>Paylaşımı</i>					
<i>Ekip Çalışması</i>	0,255**	0,148**	0,319**	0,326**	0,383**
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	0,076	0,104*	0,153**	0,239**	0,227**
<i>Zengin (Geniş) İş Tasarımı</i>	0,191**	0,130*	0,267**	0,327**	0,290**
<i>Sosyal Haklar</i>	0,040	0,046	0,094	0,080	0,095

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde önemlidir (Çift yönlü)

* Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde önemlidir (Çift yönlü)

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile işletme performansı boyutları arasında korelasyonun olduğu, ancak korelasyon katsayılarının düşük düzeyde (0,10-0,30 arasında) kaldığı görülmektedir. En yüksek korelasyon, eğitim ile çalışanlar ve toplumsal öznel performans boyutları ve ekip çalışması ile örgütsel, toplumsal ve çalışanlarla ilgili öznel performans boyutları arasında olmuştur. Buna karşın iş güvencesi ve sosyal haklar ile otel performansı boyutları arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Performansa dayalı ücretlendirme boyutu ise sadece çalışanlarla ilgili performans boyutu ile ilişkilidir. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile otel performans boyutları ilgili literatürde orta ve yüksek düzeyde ilişkiliyken (Cheng-Hua, Shyh-Jer ve Shih-Chien, 2009), Nevşehir özelinde bu durum gözlenmemiştir. Bu durumun temel sebebi, Nevşehir'deki otellerde çalışanların yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarını düşük düzeyde değerlendirirken, yöneticilerin öznel otel performanslarını yüksek düzeyde değerlendirmesidir. Buna ek olarak Nevşehir'deki otellerin performansı ile kuruluş yeri, işletmenin fiziksel özellikleri, örgütsel hizmet odaklılık, pazarlama faaliyetleri, araçlarla yakın ve samimi ilişkiler ve entegrasyonlar gibi iş görenler dışındaki diğer faktörlerin ilişkili olabileceği söylenebilir (Eren, 2007).

Yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile nesnel performans göstergesi olarak ortalama doluluk oranı arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Sadece ekip çalışması boyutu ile nesnel performans göstergesi olarak ortalama doluluk oranı arasında düşük düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Bu durumun birinci sebebi, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan doluluk oranı verilerinin güvenilir olmama ihtimalidir. İkinci sebebi ise, Nevşehir'deki otellerin doluluk oranlarını etkileyen iş görenler dışındaki başka faktörlerin olabileceğidir (Tablo 14).

Tablo 14: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri ve Nesnel Performans Göstergesi Olarak Ortalama Doluluk Oranı Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri	Ortalama Doluluk Oranı (2011)
<i>Seçici İşe Alma</i>	0,07
<i>Eğitim</i>	-0,00
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	-0,09
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	0,08
<i>Güçlendirme</i>	0,03
<i>Kariyer Yönetimi</i>	-0,02
<i>İş Güvençesi</i>	0,08
<i>Bilgi Paylaşımı</i>	-0,03
<i>Ekip Çalışması</i>	0,13**
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	-0,05
<i>Zengin (Geniş) İş Tasarımı</i>	0,02
<i>Sosyal Haklar</i>	0,08

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde önemlidir (Çift yönlü)

* Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde önemlidir (Çift yönlü)

Tablo 15: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemlerinin Tüketicilerle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
Çoklu R katsayısı = 0,325			
R² = 0,106			
Uyarlanmış R ² = 0,077			
Standart hata = 2,97342			
	Standartlaştırılmış β	t	Sig.
<i>Sabit</i>		18,573	0,000
<i>Seçici İşe Alma</i>	-0,065	-1,072	0,285
<i>Eğitim</i>	0,135	2,080	0,038
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	-0,68	-1,133	0,258
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	0,006	0,122	0,903
<i>Güçlendirme</i>	0,142	2,236	0,026
<i>Kariyer Yönetimi</i>	-0,058	-0,795	0,427
<i>İş Güvençesi</i>	-0,078	-1,360	0,175
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	-0,044	-0,680	0,497
<i>Ekip Çalışması</i>	0,236	3,570	0,000
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	-0,074	-1,270	0,228
<i>Zengin (Geniş) İş tasarımı</i>	0,075	1,116	0,265
<i>Sosyal Haklar</i>	0,000	-0,001	0,999

Tablo 16: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemlerinin Finansal Boyut İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
Çoklu R katsayısı = 0,245			
R² = 0,060			
Düzeltilmiş R ² = 0,030			
Standart hata = 4,16289			
	Standartlaştırılmış β	t	Sig.
<i>Sabit</i>		10,924	0,000
<i>Seçici İşe Alma</i>	-0,062	-1,006	0,315
<i>Eğitim</i>	0,084	1,265	0,207
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	-0,023	-0,372	0,710
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	-0,114	-2,120	0,035
<i>Güçlendirme</i>	0,029	0,448	0,654
<i>Kariyer Yönetimi</i>	0,121	1,624	0,105
<i>İş Güvencesi</i>	-0,031	-0,518	0,604
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	-0,111	-1,673	0,095
<i>Ekip Çalışması</i>	0,105	1,548	0,123
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	0,006	0,095	0,924
<i>Zengin (Geniş) İş ortamı</i>	0,069	1,011	0,313
<i>Sosyal Haklar</i>	0,027	0,517	0,605

3.5.4. Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Konaklama işletmelerinde yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin öznel ve nesnel işletme performansı üzerindeki açıklayıcı etkisini tespit etmek amacıyla Şekil 3.1' de yer alan araştırma modelleri test edilmiştir. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri boyutları bağımsız değişkenler olarak modelde yer almaktadır. Bağımlı değişken olan işletme performansı ise öznel ve nesnel işletme performansı olarak gruplandırılmıştır. Öznel işletme performansı tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlarla ilgili boyut olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Nesnel işletme performansı ise Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan otel bazında yıllık ortalama doluluk oranı ile ölçülmüştür. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının işletme performansı göstergelerinin her biri üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını ayrı ayrı analiz etmek için SPSS 19.0'da çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişkenlerin varyans artış faktörlerinin hepsi 10,0'dan daha küçük ve tolerans değerlerinin de hepsi 0.10'dan büyük olması sebebiyle çoklu bağlantı probleminin olmadığına karar verilmiştir (Hair; Anderson; Tahtam vd.1998).

Tablo 17: Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Boyut İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
Çoklu R katsayısı = 0,0384			
R² = 0,148			
Düzeltilmiş R ² = 0,120			
Standart hata = 3,71992			
	Standartlaştırılmış β	t	Anlamlılık
<i>Sabit</i>		12,985	0,000
<i>Seçici İşe Alma</i>	-0,009	-0,153	0,878
<i>Eğitim</i>	0,102	1,603	0,110
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	-0,108	-1,853	0,065
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	-0,071	-1,382	0,168
<i>Güçlendirme</i>	0,115	1,858	0,064
<i>Kariyer Yönetimi</i>	0,000	-0,001	0,999
<i>İş Güvenesi</i>	0,022	0,393	0,695
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	0,010	0,159	0,874
<i>Ekip Çalışması</i>	0,227	3,509	0,001
<i>Azaltılmış Statti Farkları</i>	-0,052	-0,878	0,380
<i>Zengin (Geniş) İş asarımı</i>	0,097	1,476	0,141
<i>Sosyal Haklar</i>	0,038	0,775	0,439

Tablo 15' te yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının öznel konaklama işletmeleri performansının tüketicilerle ilgili boyutu üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon bulguları yer almaktadır. Tablo 15' te görüldüğü üzere yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamaları, tüketicilerle ilgili öznel işletme performansı varyansının (değişkenliğin) % 10' unu açıklamaktadır (R²=0.10). Tüketicilerle ilgili öznel işletme performansını, yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarından en fazla ekip çalışması ($\beta=0.23$, $p=0,00$), güçlendirme ($\beta=0,14$, $p=0,02$) ve eğitimin ($\beta=0,13$, $P=0,03$) etkilediği görülmektedir. Tüketicilerle ilgili performans boyutunu, bir anlamda tüketicilere verilen hizmet kalitesini

personelin uyumlu bir ekip olarak çalışması, personele yeterince yetki ve sorumluluk verilmesi ve personele verilen eğitim daha çok etkilemektedir ki bu durum istatistiki açıdan olduğu kadar mantıksal olarak da oldukça anlamlıdır.

Tablo 18: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemlerinin Toplumsal Boyut İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
Çoklu R katsayısı = 0,471			
R² = 0,221			
Düzeltilmiş R ² = 0,196			
Standart hata = 3,11327			
	Standartlaştırılmış β	t	Anlamlılık
<i>Sabit</i>		12,450	0,000
<i>Seçici İşe Alma</i>	-0,104	-1,839	0,067
<i>Eğitim</i>	0,246	4,062	0,000
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	-0,135	-2,421	0,016
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	-0,112	-2,421	0,022
<i>Güçlendirme</i>	0,031	0,530	0,596
<i>Kariyer Yönetimi</i>	0,118	1,751	0,081
<i>İş Güvencesi</i>	-0,102	-1,904	0,058
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	0,028	0,468	0,642
<i>Ekip Çalışması</i>	0,150	2,440	0,015
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	0,008	0,132	0,895
<i>Zengin (Geniş) İş Tasarımı</i>	0,177	2,838	0,005
<i>Sosyal Haklar</i>	0,014	0,304	0,761

Tablo 19: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemlerinin Çalışanlar Boyutu İle İlgili Öznel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
Çoklu R katsayısı = 0,455			
R² = 0,207			
Düzeltilmiş R ² = 0,181			
Standart hata = 4,62929			
	Standartlaştırılmış β	t	Anlamlılık
<i>Sabit</i>		16,694	0,000
<i>Seçici İşe Alma</i>	0,019	0,332	0,740
<i>Eğitim</i>	0,237	3,877	0,000
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	-0,006	-0,104	0,917
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	-0,002	-0,043	0,966
<i>Güçlendirme</i>	-0,021	-0,346	0,730
<i>Kariyer Yönetimi</i>	-0,002	-0,029	0,977
<i>İş Güvencesi</i>	-0,103	-1,906	0,057
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	-0,004	-0,067	0,947

Ekip Çalışması	0,297	4,487	0,000
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	0,006	0,104	0,917
<i>Zengin (Geniş) İş tasarımı</i>	0,067	1,069	0,286
<i>Sosyal Haklar</i>	0,025	0,529	0,597

Tablo 16’ da ise yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının konaklama işletmelerinin finansal öznel performansını % 6 açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,06$) ve bu uygulamalardan terfi fırsatları finansal performansı olumsuz yönde etkilemektedir ($\beta=-0,11$, $p=0,03$). İşletme içi terfi fırsatlarının yüksek olması durumunda işletmenin personel maliyetlerinin artmasından dolayı finansal performansta bir düşüş söz konusu olabilir. Tablo 17’ de yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının konaklama işletmelerinin öznel örgütsel performansı üzerindeki etkileri görülmektedir. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları konaklama işletmelerinin örgütsel öznel performansını % 14 açıklamaktadır ($R^2= 0,14$) ve ekip çalışması örgütsel performansı etkileyen en önemli boyuttur ($\beta=0,22$, $p=0,00$). Yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin öznel toplumsal performansı açıklama oranı ise % 22 olmuştur ve toplumsal performansı en çok eğitim ($\beta=0,24$, $p=0,00$), performansa dayalı ücretlendirme ($\beta= -0,13$, $p=0,01$), işletme içi terfi fırsatları ($\beta=-0,11$, $p=0,02$), iş güvencesi ($\beta=-0,10$, $p=0,05$), ekip çalışması ($\beta=0,15$, $p=0,01$) ve zengin(geniş) iş tasarımı ($\beta=0,17$, $p=0,00$) boyutları etkilemektedir (Tablo 18).

Tablo 20: Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemlerinin Nesnel İşletme Performansı Olarak Doluluk Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
Çoklu R katsayısı = 0,277			
$R^2= 0,077$			
Düzeltilmiş $R^2= 0,047$			
Standart hata = 0,12500			
	Standartlaştırılmış β	t	Anlamlılık
<i>Sabit</i>		12,636	0,000
<i>Seçici İşe Alma</i>	0,084	1,373	0,170
<i>Eğitim</i>	-0,014	-0,216	0,829
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüendirme)</i>	-0,162	-2,665	0,008
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	0,036	0,683	0,495
<i>Güçlendirme</i>	0,032	0,489	0,625
<i>Kariyer Yönetimi</i>	-0,088	-1,192	0,234

<i>İş Güvencesi</i>	0,160	2,747	0,006
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>	-0,061	-0,931	0,352
<i>Ekip Çalışması</i>	0,169	2,529	0,012
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>	-0,074	-1,204	0,229
<i>Zengin (Geniş) İş ortamı</i>	0,011	162	0,872
<i>Sosyal Haklar</i>	0,070	1,365	0,173

Tablo 19’da ise yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının öznel konaklama işletmeleri performansının çalışanlarla ilgili boyutu üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon bulguları yer almaktadır. Yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları konaklama işletmelerinin çalışanlarla ilgili öznel performansından % 20 ($R^2=0,20$) sorumludur ve çalışanlarla ilgili performans boyutunu eğitim ($\beta=0,23$, $p=0,00$) ve ekip çalışması ($\beta=0,29$, $p=0,00$) etkilemektedir. Görüldüğü üzere, yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları doğrudan işgörenlerin tatmini ile ilgili olduğundan çalışanlarla ilgili işletme performansı boyutunu daha yüksek oranda etkilemekte ve açıklamaktadır. Son olarak Tablo 20’de yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının konaklama işletmelerinin nesnel işletme performansı göstergesi olarak ortalama yıllık doluluk oranı üzerindeki etkileri görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamalarının konaklama işletmelerinin yıllık ortalama doluluk oranını % 7 oranında tahmin etmektedir ve ortalama doluluk oranını en çok etkileyen boyutlar performansa dayalı ücretlendirme ($\beta=-0,16$, $p=0,00$), iş güvencesi ($\beta=0,16$, $p=0,00$) ve ekip çalışması ($\beta=0,16$, $p=0,01$) olmuştur. İlgili literatürde yer alan benzer çalışmalarda da yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin konaklama işletmeleri performansını açıklama oranları bu çalışmada bulunan oranlara çok yakındır (Sun, Aryee ve Law, 2007). Genel olarak yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin konaklama işletmelerinin farklı performans ölçütlerini açıklama oranının düşük olduğu görülse de üçüncü bölümde geniş bir şekilde açıklandığı üzere konaklama işletmelerinin performansını etkileyen çok sayıda faktör olabileceği dikkate alındığında bu sonuçlar makul görülmektedir. Kapadokya’da birçok otelde yiyecek-içecek hizmetleri ‘self servis’ olarak sunulmaktadır ve ziyaretçiler gün boyunca otel dışında gezide olduğu için işgörenlerin tüketicilerle temas sayısı ve süresi sınırlı kalmaktadır. Bu durumda işgörenlere uygulanan yüksek başarımlı çalışma sistemlerinin ve işgörenlerin işletme performansı üzerindeki etkisinin daha az olması olağan karşılanabilir. Ayrıca,

Nevşehir'deki konaklama işletmelerine gelen ziyaretçilerin çok büyük bir çoğunluğu grup olarak geldiği için, konaklama işletmelerinin aracı seyahat acentaları ve tur operatörleriyle geliştirdiği yakın ve samimi ilişkiler, işbirlikleri, ortaklıklar, işletme performansını belirleyen çok önemli bir faktör olabilir. Nevşehir'de işletme performansını belirleyen diğer önemli faktörler, konaklama işletmelerinin kuruluş yeri, yönetimi, fiziksel özellikleri, örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri ve pazarlama faaliyetleri olabilir (Eren, 2007)

3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının düzeyi ve yüksek başarılı çalışma sistemlerinin konaklama işletmelerinin öznel ve nesnel performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Genel olarak Nevşehir'deki 3, 4, 5 yıldızlı ve özel işletme belgeli konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemlerinin uygulanma düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, iş güvencesi, iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamalarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, mesai ücreti, kreş olanakları ve başarılı personelin ödüllendirilmesi gibi sosyal hakların yaygın olmadığı görülmektedir. Bu bulgular turizm literatüründe yer alan araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Literatürde, genel olarak turizm işletmelerinde özel olarak da konaklama işletmelerinde yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarına nadiren rastlandığı belirtilmektedir (Kusluvan at al, 2010). Bu sonuçlara göre yüksek başarılı çalışma sistemlerinin işgörenler ve işletme üzerindeki olumlu etkilerini arttırmak isteyen Nevşehir'deki konaklama işletmelerinin, eğitim, güçlendirme, ekip çalışması ve zengin(geniş) iş tasarımı uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir.

Buna karşın konaklama işletmeleri yöneticileri kendi işletmelerinin performanslarının oldukça yüksek düzeyde olduğunu düşünmekte, ancak çalışanlarla ilgili performans boyutunun diğer işletme performansı boyutlarına kıyasla daha düşük olduğunu değerlendirmektedirler. Yüksek başarılı çalışma sistemleri uygulamalarının işgörenler tarafından düşük, işletme performansının ise yöneticiler tarafından yüksek olarak değerlendirilmesi bu iki değişken arasındaki korelasyonların düşük düzeyde (0,10-0,30 arasında) kalmasına yol açmıştır. Bu sonuca paralel olarak yüksek başarılı çalışma sistemlerinin konaklama performansının en çok sırasıyla toplumsal ($R^2=0,22$), çalışanlar

($R^2=0,20$), örgütsel ($R^2=0,14$), tüketiciler ($R^2=0,10$), ortalama yıllık doluluk oranı ($R^2=0,07$), ve finansal ($R^2=0,06$) boyutlarını açıkladığı veya tahmin ettiği ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri performansı ile ilişkili olan en önemli yüksek başarımlı çalışma sistemleri uygulamaları eğitim, güçlendirme, ekip çalışması ve zengin(geniş) iş tasarımı olarak tespit edilmiştir. Performansını iyileştirmek isteyen Nevşehir'deki konaklama işletmeleri, öncelikle işgörenlerine gerekli eğitimi düzenli olarak vermeli, personeline gerekli yetki ve sorumluluğu aktarmalı, ekip çalışmasını ve ruhunu desteklemeli, işleri tasarlarlarken geniş veya zengin bir biçimde tanımlamalıdır.

Bu araştırma Nevşehir ilinde sınırlı bir coğrafi alanda yapıldığı, örneklem tesadüfi olmayan bir şekilde belirlendiği, sınırlı sayıda ve nitelikte konaklama işletmelerini kapsadığı için sonuçları genelleştirilemez. Bu açıdan, gelecekteki araştırmalarda bu çalışmada önerilen modelin daha kapsamlı ve tesadüfi olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile Türkiye çapında konaklama işletmelerinde test edilmesi yararlı olabilir. Ayrıca yüksek başarımlı çalışma sistemleri ile konaklama işletmeleri performansı arasında yer alabilecek iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi ara değişkenli modellerin de test edilmesinde yarar vardır. Son olarak Nevşehir'de konaklama işletmelerinin performansını etkileyen faktörlerin hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmesi, Nevşehir bağlamında yöneticilerin işletme performansı için öncelik vereceği faktörlerin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. ; H. Yüksel; P. Tekin; “In Terms Of Strategic Human Resources, The Importance of Individual Performance Related Pay Systems”, Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 15(2), 2010, s.283-296.

Agarwal, Sanjeev; M. Krishna Erramilli; Chekitan S. Dev; “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, Journal of Services Marketing, 17(1), 2003, s. 68-82.

Aggarwal, Ravindra; “Exchange rates and stock prices: A study of the United States capital markets under floating exchange rates”, Akron Business and Economic Review, 12(Fall), 1981; s. 7-12.

Akođlan Kozak, Meryem; Celil A. Çakıcı; Murat Azaltun ve Diğerleri; Otel İşletmeciliği, Editör: Nazmi Kozak, Detay yayıncılık, Genişletilmiş İkinci Baskı Ankara 2008.

Akođlan Kozak, Meryem; Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.

Aksu, Akın; “Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), Mayıs 2000, s.269-281.

Alleyne, P.; L. Doherty; D. Greenidge ; “Human resource management and performance in the Barbados hotel industry”, International Journal of Hospitality Management, Sayı 25, 2006, s. 623–646.

Altınay, Levent; Mehmet Altınay; “The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(6), 2004, s.334-344.

Anastassova, Lina; Kate Purcell; "Human resource management in the Bulgarian hotel industry: From command to empowerment", *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 1995, s. 171-85.

Armitage, Andrew; Diane Keble-Allen; "Why people management basics form the foundation of high performance working", *People Management*, 18, 2007, s. 48.

Armstrong, Michael; *Armstrong's handbook of human resource practice*, 11th Edition, Kogan Page, London 2009.

Arthur, Jeffrey B.; "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994, s. 670-687.

Asree, Susita; M. Zain; R. M. Razalli; "Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 2010, s. 500-516.

Aung, May; "The Accor multinational hotel chain in an emerging market: Through the lens of the core competency concept", *The Services Industries Journal*, 20(3), 2000, s.43-60.

Bahar, Ozan; Metin Kozak; *Küreselleşme sürecinde uluslar arası turizm ve rekabet edebilirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara 2005.

Barney, Jay B. ; "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 1991, s. 99-120.

Barney, Jay B.; Patrick M. Wright; "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining strategic advantage", *Human Resource Management*, 37 (1), 1998, s. 31-46.

Barros, Carlos Pestana; "Measuring efficiency in the hotel sector", *Annals of Tourism Research*, 32(2), 2005, s. 456-477.

Baum, Joel; Paul Ingram; "Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980", *Management Science* 44 (7), 1998, s.996-1016.

Bayram, Levent; "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 62, 2006, s.47-65.

Beardwell, Julie; Mary Wright; Recruitment and selection, Beardwell, I., Holden, L. ve Claydon, T. (Editörler), *Human Resources Management : A Contemporary Approach* içinde, 4th ed., Financial Times Prentice-Hall, London 2004, s. 189-229.

Becker, Brian E.; Mark A. Huselid; "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", *Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 1998, s. 53-101.

Becker, Gary S.; *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 2nd Edition, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York 1975.

Belcourt Monica; George W. Bohlander ; Scott Snell A.; *Managing Human Resources*. Fifth Canadian Edition, Nelson, London 2008.

Beltrán-Martín, Inmaculada; Vicente Roca-Puig; Ana Belen Escrig-Tena ve Diğerleri; "Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance", *Journal of Management*, 35(5), 2008, s. 1009-1044.

Bergin-Seers, Sue; Leo Kenneth Jago; "Performance measurement in small motels in Australia", *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 2007, s. 144-155.

Bhattacharya, Mousumi; Donald E. Gibson; D. Harold Doty; "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance", *Journal of Management*, 31, 2005, s.622-640.

Bingöl, Dursun; *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Bası, Beta Basım, İstanbul 1998.

Bitner, Mar Jo, Bernard H. Booms; Mary Stanfield Tetreault; "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, Vol.54, January, 1990, s. 71-84.

Blayney, Candace; "Canadian hotel managers' capabilities during difficult times", *Journal of the International Society of Business Disciplines*, 5(2), 2009, s. 13-26.

Bohlander, George W.; Scott A. Snell; *Managing human resources*, 15th edition, OH: Cengage Publishing, Cincinnati 2010.

Bolat, Tamer; Oya Aytemiz Seymen; Oya İnci Bolat; *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.

Bolat, Tamer; Özgür Yılmaz; "The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 2009, s.7-23.

Boone, Louis E.; David L. Kurtz; *Contemporary Marketing*. The Dryden Press, Orlando 1995.

Botti, Laurent; W.Briec; G. Cliquet; "Plural forms versus franchise and company owned systems: A DEA approach of hotel chain performance", *Omega*, 37(3), 2009, s. 566-578.

Bowen, David E.; Edward E. Lawler; "The Empowerment of service workers : what, why, how, and when", *Sloan Management Review*, Spring, 33(3), 1992, s. 31 -39.

Boxall, Peter; Keith Macky; "Research and theory on high-performance work systems: progressing the highinvolvement stream", *Human Resource Management Journal*, 19(1), 2009, s. 3-23.

Boyatzis, Richard E.; Fabio Sala; *Assessing emotional intelligence competencies*, Glenn Geher (Editör), *The Measurement of Emotional Intelligence içinde*, Nova Science Publishers, Hauppauge, NY 2004.

- Bradach, Jeffrey L.; “Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 1997, s. 276-303.
- Brown, Stephen W.; “When executives speak, we should listen and act differently”, *Journal of Marketing*, 69, 2005, s.1-25.
- Büyüköztürk, Şener; *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2011.
- Can, Halil; Ahmet Akgün; Şahin Kavuncubaşı; *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara 2001.
- Canman, Doğan; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara 2000.
- Cappelli, Peter; David Neumark; “Do ‘high-performance’ work practices improve establishment-level outcomes?”, *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 2001, s.737-775.
- Ceyhan Aldemir; Alpay Ataol; Gönül Budak; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir 2001.
- Cheng-Hua, T.; C. Shyh-Jer; F. Shih-Chien; “Employment Modes, high-performance work practices, and organizational performance in the hospitality Industry”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (4), 2009, s. 413-431.
- Chenhall, Robert H.; Kim Langfield-Smith; “Multiple perspectives of performance measures”, *European Management Journal*, 25(4), 2007, s.266-282.
- Chi, Christina G.; Dogan Gursoy; “Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination”, *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 2009, s. 245-253.
- Child, John; Rita Gunther McGrath; “Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy”, *Academy of Management Journal*, 44(6), 2001, s.1135-1148.

Cho, Seonghee; Robert H. Woods; Soo Cheong(Shawn) Jang ve Diğlerleri; “Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms’ performances”, *International Journal of Hospitality Management*. 25, 2006, s. 262–277.

Chong, Eric; “Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian executives”, *Journal of Business Research*, 61(3), 2008, s. 191-200.

Churchill, Gilbert A.; J. Paul Peter; *Marketing: Creating value for customers*. 2. Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston 1998.

Claver, Enrique; Juan José Tarí; Jorge Pereira; “Does quality impact on hotel performance?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 2006, s. 350-358.

Claver-Cortés, Enrique; Jose F. Molina-Azorín; Jorge Pereira-Moliner “The impact of strategic behaviours on hotel performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 2007, s. 6-20.

Collins, Barry E.; Harold Guetzkow; *A Social Psychology of Group Processes for Decision Making*, Wiley, New York 1964.

Connolly, Pauline; Geraldine McGing; “High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 2007, s. 201-210.

Constantin, James A.; Robert F. Lusch; “Understanding Resource Management. How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity”, Oxford, OH: The Planning Forum. 1994.

Coşkun, Recai; “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları içinde*, Editör: İsmail Dalay vd., Beta Yayınevi, İstanbul 2002.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M; Neil Conway; “Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 2005, s. 774-781.

Çavuş, Mustafa Fedai; “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma” *Journal of Yasar University*, 3(10), 2008, s. 1287-1300.

Dalton, Dan R.; William D. Todor; Michael J. Spendolini ve Diğerleri; “Organization Structure and Performance: A Critical Review”, *The Academy of Management Review*, 5(1), 1980, s. 49-64.

Datta, Deepak K.; Jim P. Guthrie; Patrick M. Wright; “HRM and labor productivity: Does industry matter?” *Academy of Management Journal*, 48(1), 2005, s.135-145.

Davenport, Daniel L.; William G. Henderson; Cecilia L. Mosca ve Diğerleri; “Risk-Adjusted Morbidity in Teaching Hospitals Correlates with Reported Levels of Communication and Collaboration on Surgical Teams but Not with Scale Measures of Teamwork Climate, Safety Climate, or Working Conditions”, *Journal of the American College of Surgeons*, 205(6), 2007, s.778-784.

Day, George S.; Robin Wensley; “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52, April 1988, s.1-20.

Deery, Stephen J.; Roderick D. Iverson; Janet T. Walsh; “Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 2006, s.166–175.

Delaney, John T.; Mark A. Huselid; “The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, s. 949-969.

Delery, John E.; D. Harold Doty; “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, s. 802-35.

- Deshpande, Rohit ; Frederick E. Webster; “Organizational culture and marketing: Defining the research agenda”, *Journal of Marketing*, 53, 1989, s. 3-15.
- Dessler, Gary; “How to earn your employees’ commitment”, *Academy on Management Executive*, 13, 1999, s. 58-66.
- Dibb, Sally; Lyndon Simkin; William Pride ve Diğerleri; *Marketing: Concepts and strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2007.
- Dickson, Peter Reid; “The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan’s Comparative Advantage Theory”, *Journal of Marketing*, 60, October 1996, s. 102-106.
- Dickson, Peter Reid; “Toward a General Theory of Competitive Rationality”, *Journal of Marketing*, 56, 1992, s. 69-83.
- DuBrin, Andrew J.; *Essentials of Management*, Ninth Edition, Cengage Learning, South-Western 2012.
- Edward E. Lawler, “Performance Management: The Next Generation,” *Compensation & Benefits Review*, 26 May/June 1994, s. 16.
- Efil, İsmail; *İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri*, 6.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002.
- Eren, Duygu; *Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Eren, Duygu; *Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Ergeneli, Azize; "Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama". [Http://Dergiler.Ankara. Edu.Tr/Dergiler/42/468/5390](http://Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/42/468/5390), Pdf. Erişim: 14.08.2009.

Erstad, Margaret; "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 1997, s. 325-333.

Ertürk, Mümin; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2011.

Espino-Rodriguez, Tomas F.; Victor Padron-Robaina; "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector", *Tourism Management*, Volume 26, 2005, s.707-21.

Evans W. Randy; Walter D. Davis; "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure", *Journal of Management*, 31, 2005, s.758-775.

Evans, James R.; William M. Lindsay; *The management and control of quality* (Chapter 3), Thomson SouthWestern, Mason: OH 2005.

Evans, Negel; David Campbell; George Stonehouse; *Strategic management for travel and tourism*, Butterworth-Heinemann, London 2003.

Feder, Ira; *Customized Job Enrichment and Its Effect on Job Performance*, Baruch College City University of New York, 1999.

Fernando J. Garrigos-Simon; D. P. Marqués; Y. Narangajavana; "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 2005, s.22-38.

Ferris, Gerald R.; Wayne A. Hochwarter; M. Ronald Buckley ve Diğerleri; "Human Resources Management: Some New Directions" *Journal of Management* , 25(3), 1999, s. 385-415.

Fey, Carl F.; Ingmar Björkman; "The Effect Of Human Resource Management Practices On Mnc Subsidiary Performance In Russia", *Journal of International Business Studies* 32, 2001, s. 59-75.

Fındıkçı, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul 2003.

Fitz-Enz, Jac; *The 8 practices of exceptional companies: How great organizations make the most of their human assets*, Amacom, New York 1997.

Flood, Patrick C.; Jim Guthrie; Wenchuan Liu ve Diğerleri; "High Performance Work Systems in Ireland: the Economic Case", Dublin: National Centre for Partnership and Performance, 2005.

Flood, Patrick C.; Jim P. Guthrie; *New models of high performance work systems. The business case for strategic HRM, partnership and diversity and equality systems*", National Centre for Partnership and Performance, 2008. (Business Case).

Folan, Paul; Jim Browne; "A review of performance measurement: Towards performance management", *Computers in Industry*, 56, 2005, s.663-680.

Fulford, M. D.; C. A. Enz.; "The impact of empowerment on service employees", *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 1995, s. 161-75.

Gil, Alvarez M.J.; J. B. Jimenez; J. J. C. Lorente; "An analysis of environmental management,organizational context and performance of Spanish hotels", *Omega* 29, 2001, s. 457-471.

Godard, John; "A critical assessment of the high-performance paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 2004, s. 349–378.

Goleman, Daniel; Annie McKee; Richard E. Boyatzis; Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence, Harvard Business School Press, Boston 2002.

Graf, Nicolas S.; Industry critical success factors and their importance in strategy, M. Olsen ve J.Zhao (Editörler). Handbook of Hospitality Strategic Management içinde (pp.70-100), Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.

Grant, Robert M., “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review; 33(3), 1991, s. 114-135.

Grönroos, Christian; Service Management and Marketing. Managing Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, Lexington, MA 1990.

Grzeda, Maurice M.; “In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity”, Journal of Management Development, 24(6), 2005, 530-545.

Guest, David E.; Jonathan Michie; Neil Conway ve Diğerleri; “Human resource management and corporate performance in the UK”, British Journal of Industrial Relations, 41(2), 2003, s. 291-314.

Guthrie, James P.; “High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand”, Academy of Management Journal, 44(1), 2001, s.180-190.

Guthrie, James P.; Patrick C. Flood; Wenchuan Liu ve Diğerleri; “High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes”, The International Journal of Human Resource Management, 20(1), 2009, s. 112–125.

Guthrie, Jim P.; “High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand”, Academy of Management Journal, Vol. 44, 2001, s. 180-190.

Gürüz, Demet; Emet Gürel; Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara 2009.

Hackman, J. Richard; Greg R. Oldham; "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976; s.250-279.

Hair, Joseph F.; Rolph E. Anderson; Ronald L. Tahtam ve Diğerleri; *Multivariate Data Analysis*, 5. Baskı, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey 1998.

Ham, Sunny; Woo Gon Kim; Seungwhan Jeong; "Effect of information technology on performance in upscale hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 24, 2005, 281-294.

Harrington, Denis; Gary Akehurst; "Service quality and business performance in the UK hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), 1996, s. 283-298.

Hartline, Michael D.; Keith C. Jones; "Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 35, 1996, s. 207-15.

Hayes, John; , A. Rose-Quirie; D. Allinson; "Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: Implications for training and development", *Personnel Review*, 29(1), 2000, s. 92-98.

Helvacı, Mehmet Akif; "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s.155-169.

Heskett James L.; Thomas Jones; Gary Loveman ve Diğerleri; "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol (March-April 1994), s.164-175.

Hitt, Michael A.; R. Duane Ireland; Robert E. Hoskisson; *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edition, South Western, Ohio: Thomson 2007.

Hoque, Kim; "Human resource management and performance in the UK hotel industry", *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 1999, s. 419-43.

Hoque, Kim; "New approaches to HRM in the UK hotel industry", *Human Resource Management Journal*, 9(2), 1999, s. 64-76.

Homgren, Charles T.; George Foster; Srikant M. Datar; *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc., London 2000.

Hunt, Shelby D.; Robert M. Morgan; "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59, 1995, s. 1-15.

Huselid, Mark A.; "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), 1995, s. 635-672.

Huselid, Mark A.; S. E. Jackson; R. S. Schuler; "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, 40(1), 1997, s. 171-188.

International Labor Organization. 2001. *Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector: Report for discussion at the tripartite meeting on the human resource development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector*. Geneva, Switzerland: International Labor Organization.

Israeli, Aviad A.; "Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel", *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 2002, s. 405-424.

Ivancevich, John M.; *Organizational Behavior and Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill Company, New York, 2002.

Iverson, Roderick D.; Christopher D. Zatzick; Melissa McCrae; High performance work systems. J. Barling and C. L. Cooper (Editörler). The sage handbook of organizational behavior içinde, Volume 1 micro approaches, Sage Publications, London: 2008.

Jackson, Susan E.; Randall S. Schuler; Steve Werner; Managing Human Resources. 11. Baskı, Cengage, Mason, Ohio 2012.

Jeffrey, Douglas; Robin R.D. Barden; “An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12(3), 2000, s. 179-189.

Jogaratnam, Giri; Ching-Yick E. Tse; “Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations Performance Evidence From The Asian Hotel Industry”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(6), 2006, s. 454-468.

Kaplan, Robert S.; David P. Norton; “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, 70(1), 1992, s. 71-79.

Kaplan, Robert S.; David P. Norton; “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, 74(1), 1996, s.75-85.

Karamustafa, Kurtuluş; Kenan Güllü; Neşe Acar ve Diğerleri; Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

Katzenbach, Jon R., Douglas K. Smith; The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

Kelliher, Clare; Keith Johnson; “Personnel management in hotels-An update: A move to human resource management? Progress in Tourism and Hospitality Research , 3(4), 1997, s. 321-31.

Kennerley, Mike; Andy Neely; “A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, forthcoming, 22(11), 2002, s. 1222 – 1245.

Kerin, Roger; Eric Bercowitz, Steven Hartley ve Diğeri; *Marketing and Strategic Business Solutions*, McGraw-Hill, New York, NY 2004.

Kim, S.; P. M. Wright; Z. Su; “Human resource management and firm performance in China: A critical review”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 2010, s. 58-85.

Kim, Woo Gon; Jin Soo Han; Euehun Lee; “Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 2001, s. 272-288.

Koçel, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Basım: İstanbul 2010.

Kotler, Philip; Gary Armstrong; *Principles of Marketing*, 9. Baskı, Prentice Hall, New Jersey 2001.

Kushner, Roland J.; Peter P. Poole, “Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organizations” *Nonprofit Management & Leadership*, 7(2), 1996.

Kuşlivan, Salih; “Turizm gelişiminin çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ve olumsuz etkilerin azaltılması için makro stratejiler”, *Hafta Sonu Semineri V: ‘2000’li Yıllara Girerken Turizm-Çevre İlişkilerine Yeniden Bakış*, (80-103) Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Erciyes Üniversitesi Matbaası, Kayseri 1999.

Kuşlivan, Salih; Duygu Eren; “İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 2011, s. 139-153.

Kuşluvan, Salih; Kurtuluş Karamustafa; “Türkiye’de Dış Aktif Turizmin Gelişmesinde Yabancı Tur Operatörlerinin Rolü”, Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı:05, 2001, s. 18-28.

Kuşluvan, Salih; Zeynep Kuşluvan; İbrahim İlhan ve Diğerleri; “The human dimension: A review of human resource management issues in the tourism and hospitality industry”, Cornell Hospitality Quarterly, Yıl:51, Sayı: 2, 2010, s.171-214.

Kuşluvan, Zeynep; Salih Kuşluvan; “Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, Anatolia”, Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(2), 2005, s. 183-203.

Lado, Augustine A.; Wilson Mary C.; “Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective”, Academy of Management Journal 19 (4), 1994, s. 699-727.

Lengnick-Hall, Mark L.; Cynthia A. Lengnick-Hall; Leticia S. Andrade ve Diğerleri; “Strategic human resource management: The evolution of the field”, Human Resource Management Review, 19, 2009, s. 64-85.

Lenz, R. T.; “Determinants of organizational performance”, Strategic Management Journal, 2, 1981, s.131-154.

Lucas, Robert E.; “Fragments of HRM in hospitality: Evidence from the 1998 Workplace Employee Relations Survey”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14(5), 2002, s. 207-12.

Lucas, Robert E.; “Industrial relations in hotels and catering: Neglect or paradox?”, British Journal of Industrial Relations, 34(2), 1996, s. 267-86.

Lucas, Rosemary; Milena Marinova, Jana Kucerova ve Diğerleri; “HRM practice in emerging economies: A long way to go in the Slovak hotel industry?”, International Journal of Human Resource Management, 15(7), 2004, s. 1262-79.

- Lytle, Richard S.; P.W. Hom; M. P. Mokwa; "SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, 74(4), 1998; s. 455-489.
- Macky, Keith; Peter Boxall; "The relationship between 'high performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects", *International Journal of Human Resource Management*, (18)4, 2007, s. 537-567.
- Mader-Clark, Margie; *The job description handbook*. Delta Printing Solutions. Berkeley 2008.
- Marchington, Mick; Adrian Wilkinson, *People Management and Development-Human resource management at work Second Edition*, Chartered Institute Of Personnel and Development, London 2002.
- Marchington, Mick; Adrian Wilkinson; *Human resource management at work: People management and development*. Chartered Institute of Personnel and Development. London 2005.
- Mathis, L. Robert; H. John Jackson; *Human Resource Management, Ninth Edition*, South Western College Pub., 2000.
- McDonnell, Lorraine M.; "Opportunity to learn as a research concept and policy instrument", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 17 (3), 1995, s.305-322.
- McGunnigle, P. J.; S. M. Jameson; "HRM in UK hotels: A focus on commitment", *Employee Relations*, 22(4), 2000, s. 403-22.
- Meijaard, Joris; Maryse J. Brand; Marco Mosselman; "Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms", *Small Business Economics*, 25(1), 2005, s. 83-96.
- Mendelson, Morris B.; "The nature of high involvement work systems: A test of competing models" *Yayımlanmamış doktora tezi*, Queen's University, Canada 2005.

Michael, Steven C.; “The effect of organizational form on quality: the case of franchising” *Journal Of Economic Behavior & Organization*, Volume 43, Issue 3, November 2000, s. 295-318.

Midura, Daniel W.; Donald R. Glover; *Essentials Of Team Building Principles and Practices*, Human Kinetics, United States of America 2005.

Morrison, Allen J.; “Marketing Strategic Alliances: The small hotel firm”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(3), 1994, s. 25-30.

Mucuk, İsmet; *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, 17. Baskı, İstanbul 2009.

Murphy, K. S.; R. B. DiPietro; S. Murrmann; “A Proposed research agenda for the refinement of the high performance work system construct in the U.S. Restaurant Industry”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4), 2007, s. 99-116.

Neely, Andy; “The performance measurement revolution: why now and what next?” *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 1999, s.205-228.

Okumuş, Fevzi; Kurtuluş Karamustafa; “Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey”, *Annals of Tourism Research*, 32(4), 2005, s.942-961.

Olson, Eric M.; Stanley F. Slater; G. Tomas M. Hult; “The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, 2005, s. 49-65.

Otley, David; “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management Accounting Research*, 10(4), 1999, s.363-382.

Örencik, İlker. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek

Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Kütahya, 2007.

Özdemir, Ali; Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamaları, Beta Basım Yayım Dağıtım; İstanbul 2010.

Öztürk, Turan A.; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010, s. 1-10.

Palmer, Margaret. J.; Kenneth T. Winters; İnsan Kaynakları. (Çeviren: Doğan Şahiner). Repraisal Matbaası, İstanbul 1993.

Pansiri, Jaloni; “How Company and Managerial Characteristics Influence Strategic Alliance Adoption in the Travel Sector”, International Journal of Tourism Research, 9(4), 2007, s. 243-255.

Pansiri, Jaloni; “The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector”, Tourism Management, 29(1), 2008, s.101-115.

Parhizgari, Ali M.; G. Ronald Gilbert; “Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance”, Omega, 32, 2004, s. 221-229.

Parker, Sharon K.; Designing Jobs to Enhance Well-being and Performance. Peter Warr (Editör) Psychology at Work içinde (276-299). Penguin Books, England 2002.

Parsons, Elizabeth; Pauline Maclaran; (Editörler) Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour, A Butterworth-Heinemann Title, London 2009.

Perrigot, Rozenn; “Plural form and performance: Some preliminary findings from US franchising networks in the hotel and restaurant sectors”, 4th International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet), Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 2009.

Pfeffer, Jeffrey; "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 9, 1995, s. 55-72.

Pfeffer, Jeffrey; "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, 40, 1998, s. 96-124.

Pfeffer, Jeffrey; *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Pfeffer, Jeffrey; John F. Veiga; "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, 13, 1999, s. 37-48.

Phillips, Paul; Fiona Davies; Luiz Moutinho; "The Interactive Effects of Strategic Planning on Hotel Performance: A Neural Network Analysis", *Management Decision*, 37(3), 1999, s. 279-288.

Phillips, Paul; Panos Louvieris; "Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality and Leisure SMEs: A Balanced Scorecard Perspective", *Journal of Travel Research*, Vol.44, No.2, 2005, s. 201-211.

Pine, Ray; Paul Phillips; "Performance Comparisons of Hotels in China", *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 2005, s. 57-73.

Pizam, Abraham; "The state of travel and tourism human resources in Latin America", *Tourism Management*, 20(5), 1999, s. 575-86.

Pokras, Sandy; *Working in Teams, A Team Member Guidebook, Revised Edition*, Webcorn Limited, Canada 2002.

Poole, Marshall Scott; "Communication and organization climates", R.D. McPhee & P.K. Thompkins (Editörler), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions içinde (79-108)*, Sage, Beverly Hills, CA, 1985.

Porter, Michael E.; *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

Porter, Michael E.; *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*, The free Press, New York 1985.

Price, Liz; "Poor personnel practices in the hotel and catering industry: Does it matter?" *Human Resource Management Journal*, 4(4), 1994, s. 44-62.

Pride, William M.; Robert J. Hughes; Jack R. Kapoor; *Business*, 11. Baskı, Cengage Learning, South Western 2012.

Raelin, J. A.; Cooledge, A. S.; From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 18(3), 1996, 24-33.

Rafferty, A.M.; J. Ball; L.H. Aiken; "Are teamwork and professional autonomy compatible, and do they result in improved hospital care?", *Quaity Health Care*, 10(4), 2001, s. 32-36.

Rajadhyaksha, Ujwala; "Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter?", *Vikalpa*, 30(2), 2005.

Ramsay, H.; D. Scholaris; B. Harley; "Employee and high-performance work systems: testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 2000, s. 501-531.

Raub, Steffen; "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 2008, s. 179-186.

Rousseau, Denise M.; "New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organisational Behaviour*, 11, 1989, s. 389-400.

Sahay, B.S.; K.B.C. Saxena; Ashish Kumar, "World-Class Manufacturing and Information Age Competition, *Industrial Management*, Institute of Industrial Engineers, Gorgia, Vol. 43, No. 3, 2001, s.23-28.

Sainaghi, Ruggero; "Hotel performance: state of the art", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 2010, s.920-952.

Salas, Eduardo; Terry L. Dickinson; Sharolyn Converse ve Diğerleri; "Toward an understanding of team performance and training", Swezey, R.W. ve Salas, E. (Editörler), *Teams: Their Training and Performance*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, NJ: 1992, s. 3-29.

Sardana, G. D; "Measuring business performance: a conceptual framework with focus on improvement", *Performance Improvement*, 47(7), 2008, s. 31-40.

Schein, Edgar H.; "Organizational culture", *American Psychologist*, 45(2), 1990, s. 109-119.

Schneider, B.; Gunnarson, S.K.; Niles-Jolly, K.; "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, 23(1), 1994, s.17-29.

Schneider, Benjamin; David E. Bowen; "The service organization: Human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, 21, 1993, s. 39-52.

Schuler, Randall S.; Susan E. Jackson; "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Revue*, 16, 2005, s. 11-35.

Singh, Kuldeep; "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 2004, s. 301-317.

Siu, Vickie; "Managing by competencies - a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management* 17(3), 1998, s. 253-273.

Slater, Stanley F.; John C. Narver; "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59, 1995, s. 63-74.

- Solansky, Stephanie T.; “Team identification: a determining factor of performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 2011, s. 247-258.
- SooCheong, Jang ; Clark Hu; Billy Bai; “A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance”, *Journal of Tourism and Hospitality Research -The Surrey Quarterly Review*, 6(4), 2006.
- Stoelhorst, J.W.; Eric M. van Raaij; “On Explaining Performance Differentials Marketing and the Managerial Theory of the Firm”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004; s. 462-477.
- Storey, John; *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, 1995.
- Sun, L.-Y.; S. Aryee; K. S. Law; “High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective”, *Academy of Management Journal*, 50 (3), 2007, s. 558–577.
- Sung, Johnny; David Ashton; “High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes”, DTI in association with CIPD, 2005.
- Şimşek, M. Şerif; H. Serdar., Öge; *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007.
- Tas, Richard F.; “Teaching future managers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 1988, s. 41-43.
- Tetik, Semra; “Personel Güçlendirmenin İşletme Verimliliğine Etkisi”, *Dayanışma Dergisi*, Aralık 2009, s.107.
- Thompson, Mark; Paul Heron; “Management capability and high performance work organization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 2005; s.1029–48.

Thompson, Paul; Bill Harley; HRM and the worker: Labor process perspectives, P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Editörler), Oxford Handbook of Human Resource Management içinde, Oxford University Press, Oxford 2007.

Thor, Carl G.; Designing Feedback: Performance Measures for Continuous Improvement, Menlo Park, CA: Crisp, 1998, s. 8-9.

Treacy, Michael; Fred Wiersema; The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market, Basic Books, New York 1997.

Tsai, Chin-Ju; "High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms", International Journal of Human Resource Management, 17(9), 2006, s. 1512–1530.

Van den Berg, Peter T.; Mandy E. G. Van der Velde; "Relationships of functional flexibility with individual and work factors", Journal of Business and Psychology, 20(1), 2005; s.111-129.

Vandenberg, R. J.; H. A. Richardson; & L. J. Eastman; "The impact of high involvement work processes on organisational effectiveness", Group and Organisation Management, 24(3), 1999, s. 300-339.

Varadarajan, P. Rajan; Margaret H. Cunningham; "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 1995, s. 282-296.

Venkatraman, N.; Vasudevan Ramanujam; "Measurement of business performance in strategy research: A comparasion of approache", Academy of Management Review, 11(4), 1986, s. 801-814.

Walton, Richard E.; "From control to commitment in the workplace", Harvard Business Review, 63, 1985; s.77-84.

Wang, Youcheng; Daniel R. Fesenmaier; “Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana”, *Tourism Management*, 28, 2007, s. 863-875.

Way, Sean A.; “High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector”, *Journal of Management*, 28 (6), 2002, s. 765-85.

Webster, Frederick E.; “The changing role of marketing in in the corporation”, *Journal of Marketing*, 56(4), 1992, s. 1-17.

Wernerfelt, Birger; “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5(2), 1984, s.171-80.

Wood, Roy C.; *Working in hotel and catering. 2. Baskı*, International Thomson Business Press, London 1997.

Wood, Stephen; “Human resource management and performance”, *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 1999, s. 367–413.

Wood, Stephen; Lilian De-Menezes; “High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers’ manpower and skills practices survey”, *Human Relations*, 51(4), 1998, s. 485-515.

Worsfold, Philip; “HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 1999, s.340 -348.

Wright, P. M.; B. B. Dunford; S. A. Snell; “Human resources and the resource based view of the firm”, *Journal of Management*, 27 (6), 2001, s. 701-21.

Wright, Patrick M.; Scott A. Snell; “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management”, *Academy of Management Review*, 23: 1998, s.756-772.

Yenipınar, Uysal; “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, 2005, s. 148-176.

Yeung, Ping-Kwong ; Chung-Ming Lau; “Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong”, International Journal of Hospitality Management 24(4), 2005, s. 611-633.

Yükçü Süleyman; Gülşah S. Ataçan; “Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 2009, s.1-13.

Yüksel, Öznur; Hakan Erkutlu; “Personeli Güçlendirme: Empowerment”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Bahar 2003.

Yüksel, Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2007.

Zacharatos, A., J. Barling; R. Iverson; “Highperformance work systems and occupational safety. Journal of Applied Psychology 90(1), 2005, s. 77-93.

Zacharatos, Anthea; An organization and employee level investigation of the relationship between high performance work systems and workplace safety, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Queen’s University, Canada, 2001.

Zerbe, Wilfred J.; D. Dobni; G. Harel; “Promoting employee service behaviour: the role of perceptions of human resource management practices and service culture”, Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 15(2), 1998, 165-179.

Zikmund, William G.; Michael D’Amico; Effective Marketing: Creating and Keeping Customers, South-Western College Publishing, Ohio 1998.

EKLER

EK 1: Araştırmada Bilgi Toplamak Amacıyla Kullanılan Anket

A. Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
YÜKSEK BAŞARIMLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ UYGULAMALARI					
<i>Seçici İşe Alma (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005:200)</i>					
1) Bu işletmeye yeni personel alırken adaylara yetenek ve/veya kişilik testleri uygulanır.					
2) Bu işletmeye yeni personel alınırken kişinin yapacağı iş ve/veya işletme gerçekçi bir şekilde adaya tanıtılır.					
3) Bu işletmeye personel alınırken alınacak kişi ile ciddi ve/veya standart bir görüşme (mülakat) yapılır.					
4) Bu işletmede işe yeni personel alımı adil olarak yapılmaktadır.					
5) Bu işletmede işi yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan kişiler işe alınır.					
6) Bu işletmede işe çoğunlukla torpili ve/veya tanıdığı olanlar alınmaktadır.					
7) Bu işletmeye personel alınırken ciddi ve/veya profesyonel seçim yapılmaktadır.					
8) Bu işletmede konusunda deneyimli kişiler işe alınmaktadır.					
9) Bu işletmede doğru personelin işe alınmasına çok önem verilir.					
10) Bu işletmede herhangi bir iş için başvurular arasında en iyisinin işe alınmasına çok önem verilir.					
<i>Eğitim (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005:200)</i>					
1) Bu işletmede, yeni giren personele işlerinde gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için zorunlu eğitim programları uygulanır.					
2) Bu işletmede yöneticiler personelin eğitimine çok önem vermektedir.					
3) Bu işletmede personele düzenli olarak işleri ile ilgili eğitim verilmektedir.					
4) Bu işletmede daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için personele gerekli bilgi ve beceriyi kazandıran yeterli eğitim verilmektedir.					
5) İşimi daha iyi yapabilmem için gerekli eğitim işletme tarafından sağlanmaktadır.					
6) Bu işletmede personelin eğitimi için gerekli zaman ayrılmaktadır.					
7) Bu işletmede personelin eğitimi için yeterli para ayrılmaktadır.					
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllandirme)(Singh, 2004:317)</i>					
1) Bu işletmede maaş haricinde personele verilen ek ücret ve sosyal hakların belirlenmesinde çalışanların işlerinde gösterdiği başarı esas alınır.					
2) Bu işletmede çalışanlara verilen maaş ve diğer sosyal haklar rakip (benzer) işletmelerin personeline verdikleri ile benzerlik gösterir.					
3) Bu işletmede, maaşlara ek olarak çalışanlara yapılan ödemeler, çalışanların becerileri ve yetenekleri esas alınarak belirlenir.					
4) Bu işletmede çalışanların maaşlarına ek olarak yapılan ödemeler, doğrudan çalışanların performanslarına göre yapılmaktadır.					

5) Bu işletmede kar paylaşımı, çalışanların başarısını teşvik etmek için bir araç olarak kullanılmaktadır.					
İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları (Kuşlvan ve Kuşlvan, 2005:200)					
1) Bu işletmede terfiler düzenli bir şekilde yapılmaktadır.					
2) Bu işletmede yükselme (terfi etme) imkanı çok iyidir (yüksektir).					
3) Bu işletmede en alt seviyedeki işten en üst seviyeye yükselmek mümkündür.					
4) Bu işletmede işletme içinden yükselme yaygın değildir.					
5) İlerleme (yükselme) imkanı olmayan bir işte çalışıyorum.					
6) Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) adil değildir.					
7) Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) kişilerin işteki başarılarına göre yapılır.					
8) Bu işletmede işletme dışından ziyade işletmede çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilir.					
Güçlendirme (Tsai, 2006: 1526)					
1) İşimle ilgili sorumluluklarımı yerine getirebilmemi sağlayacak kararları alabilmem için yeterli yetkiye sahibim.					
2) İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterli özgürlüğe sahibim.					
3) Çalışanlara, kalite ve maliyet ile ilgili sorunları saptamak ve dile getirmek için fırsatlar verilmektedir.					
4) Genel olarak, işimle ilgili kararlar almak ve uygulamak için bana yeterli yetki verilmiştir.					
Performans Değerlendirme (Kuşlvan ve Kuşlvan, 2005:201)					
1) Personelin işte gösterdiği başarı düzenli olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.					
2) Personelin işte gösterdiği başarı personelin kendisi ile birlikte değerlendirilir.					
3) Ücret ve sosyal haklar personelin işteki başarısına göre belirlenir.					
4) Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standartlar belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.					
5) Terfiler/ücret artışları yazılı olarak belirlenmiş başarı kriterlerine bağlı olarak yapılmaktadır.					
6) Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standart ve kriterler personele anlatılmaktadır.					
7) İşimde gösterdiğim başarı veya başarısızlık hakkında bana yeterli bilgi verilmektedir.					
8) İşimde gösterdiğim başarı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
9) İşimde göstermem gereken başarı standartlarının belirlenmesi sürecine ben de katılıyorum.					
10) İşimde gösterdiğim başarı adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir.					
Kariyer Yönetimi (Kuşlvan ve Kuşlvan, 2005:201)					
1) Bu işletme mesleğimde ilerlemem için gerekli eğitimi bana vermektedir.					
2) Gelecekte mesleğimde ihtiyaç duyacağım bilgi ve beceri ile ilgili bana eğitim verilmektedir.					
3) Bu işletmede yükselmem (terfi etmem) için bilmem gerekenler bana öğretildi.					
4) Bu işletmede ne zaman ve nasıl yükseleceğimin planı bana bildirildi.					

5) Bu işletmede bana gelecekte mesleki olarak ilerlediğimde ihtiyaç duyacağım becerilerimi geliştiren görevler verilmektedir.					
6) Mesleki gelişimde bana yardımcı ve destek olacak bir kişi (akıl hocası) görevlendirilmiştir.					
7) Çalışanların bu işletmede kaldıkları takdirde, hangi görevlere ve ne zaman terfi edecekleri net bir şekilde belirlenmiştir.					
8) Bu işletmede çalışmaya devam edenlerin uzun vadeli mesleki gelecekleri belirlidir.					
İş Güvencesi (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005:201)					
1) Ben istediğim sürece bu işletmede çalışabilirim.					
2) Bu işletmede iş garantim var.					
3) Şu anda yaptığım iş ortadan kalksa bile bu işletme bana başka bir iş verir.					
4) İşletme ekonomik sorunlar yaşarsa önce ben işten atılırım.					
5) Çalıştığım işte iş garantim yok.					
6) Bu işletmede işimi kaybetme (işten atılma) ihtimalim yoktur.					
7) İsteğim dışında işimden ayrılmak zorunda kalabilirim.					
8) Yakın gelecekte işimden atılma ihtimali var.					
İletişim ve Bilgi Paylaşımı (Alleyn, Doherty ve Greenidge, 2006:631)					
1) Bu işletmede çeşitli konularda personelin görüşlerini almak için düzenli bir şekilde anket uygulanır.					
2) Yöneticiler düzenli ve planlı olarak alt kademede olan personeli her konuda bilgilendirir.					
3) Bu işletmede, işletmenin başarısı, rakiplere kıyasla durumu ve pazardaki konumu konusunda bütün personel bilgilendirilir.					
Ekip Çalışması-İlk 5 madde Davenport ve diğerlerinden (2007:782) son madde ise Rafferty, Ball ve Aiken'den (2001:35) esinlenilerek oluşturulmuştur.					
1) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler vardır.					
2) Bu işletmede, bölümler (departmanlar) arasındaki iş ilişkileri ve uyum iyidir.					
3) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında ekip çalışması ruhu bulunmaktadır.					
4) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumlu bir işbirliği vardır.					
5) Bu işletme ekip çalışmasını desteklemektedir.					
6) Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar iyi koordine edilmiş bir ekip olarak çalışırlar.					
Azaltılmış Statü Farkları- İlk madde Macky ve Boxall'dan (2007:547) diğer maddeler ise Pfeffer'den (1998:116-118) esinlenerek oluşturulmuştur.					
1) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında statü farkı çok belirgin değildir.					
2) Bu işletmede herkesin benimsediği ve paylaştığı ortak bir dil oluşmuştur.					
3) Bu işletmede bütün çalışanlar için ortak bir sıfat kullanılmaktadır.					
4) Bu işletmede aynı işi yapanlar aynı ücreti alırlar.					
5) Bu işletmede aynı işi yapanlar aynı kıyafetleri giyerler.					
6) Bu işletmede aynı işi yapanların çalışma koşulları aynıdır.					
Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları (Sun, Aryee ve Law, 2007:576)					
1) İşimde yerine getireceğim işler ve görevler açıkça tanımlanmıştır.					
2) İşletmedeki her bir işin güncel iş tanımları (işle ilgili neyin nasıl					

yapılacağı) vardır.					
3) Bu işletmedeki iş tanımları çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken görevlerin hepsini doğru bir şekilde açıklamaktadır.					
Zengin (Geniş) İş Tasarımı (Alleyn, Doherty ve Greenidge, 2006:630)					
1) Bu işletmede yaptığım iş çok çeşitli görevleri içerecek şekilde tanımlanmıştır.					
2) Bu işletmede işler çalışanların bütün beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri şekilde tasarlanmıştır (iş ve görev çeşitliliği, bağımsız çalışma grupları, vb).					
3) Bu işletmede işler çalışanların büyük çoğunluğunun ekip çalışması yapabileceği şekilde düzenlenmiştir.					

B. Lütfen aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen şekilde cevaplayınız.

SOSYAL HAKLAR (Kuşlvan ve Kuşlvan, 2005:200)	VAR	YOK
Ücretli izin		
Mesai ücreti		
Ücretsiz üniforma		
Ücretsiz personel yemeği		
Ücretli hastalık/mazeret izni		
Ücretli doğum izni		
Ücretsiz ulaşım imkanı		
İşletmede çocuk kreşi		
Sigorta		
Ücretsiz yatakhane imkanı		
Başarılı personele ödül (Örneğin; Tatil, ikramiye, takdir, plaket verme vb.)		

C. Lütfen otelinizin performansını (başarısını) bölgenizdeki rakip otel işletmeleri (sizinle aynı nitelikteki otellerle) ile kıyaslayarak değerlendiriniz.

ÖZNEL İŞLETME PERFORMANSI	Rakiplerimiz den çok daha iyi/yüksek	Rakiplerimiz den daha iyi/yüksek	Rakiplerimiz le aynı	Rakiplerimiz den daha kötü/düşük	Rakiplerimiz den çok daha kötü/düşük
<i>Tüketicilerle İlgili Boyut (Eren, 2007:132)</i>					
1) Müşterilerin memnuniyet düzeyi					
2) Müşteriye verilen hizmet kalitesi					
3) Müşteri sadakati(tekrar müşteri oranı)					
4) İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı					
5) Konuk şikayetlerinin sayısı					
<i>Finansal Boyut (Eren, 2007:132)</i>					
1) Genel olarak finansal performans					
2) İşletme karındaki son üç yıldır artış					
3) İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış					
4) Net kar marjımız(net kar/net satışlar X 100)					
<i>Örgütsel Boyut (Eren, 2007:132)</i>					
1) Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme					
2) Son üç yıldır pazar payındaki artış					
3) Son üç yıldır satışlardaki artış					
4) Son üç yıldır doluluk oranındaki artış					
5) Son üç yıldır geceleme sayısındaki artış					
<i>Toplumsal Boyut (Eren, 2007:132)</i>					
1) İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar					
2) İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)					
3) İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)					
4) Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği					
<i>Çalışanlarla İlgili Boyut (Eren, 2007:132)</i>					
1) Personelin iş tatmini (memnuniyeti)					
2) Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi					
3) Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi					
4) Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler					
5) İşgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler					
6) İşgören verimliliği					
7) Personelin işe devamsızlığı					
8) İş gücü devir oranı					
9) İşgörenlerin işletmeye bağlılığı					

D. Lütfen aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen şekilde cevaplayınız.

1) Son üç yıldaki doluluk oranınız nedir?

2008 %

2009 %

2010 %

2) Son üç yıldaki oda başına ortalama geliriniz nedir?

2008

2009

2010

3) Son üç yıldaki personel devir oranınız nedir?

	Yıllık	Mevsimlik
2008 %
2009 %
2010 %

E. Kendiniz ve çalıştığınız işletme ile ilgili aşağıdaki soruları lütfen cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

3. Yaşınız:

4. Eğitim durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora

5. Turizm eğitimi aldınız mı: () Evet () Hayır

6. Çalıştığınız konaklama işletmesinin (otelin) sınıfı nedir? () Beş yıldızlı () Dört yıldızlı () Üç yıldızlı () Butik otel

7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

8. Çalıştığınız Bölüm

() Önbüro () Kat Hizmetleri () Yiyecek-İçecek () Satış-Pazarlama () Halkla İlişkiler () Muhasebe () İnsan Kaynakları

Diğer (Belirtiniz):.....

9. Yaptığınız görev:

10. Bu işletmede çalışma durumunuz (statünüz) aşağıdakilerden hangisidir?

() Daimi personel () Geçici (sezonluk) personel () Stajyer () İhtiyaç duyulduğunda çağrılan ekstra personel

11. Günde kaç saat çalışıyorsunuz:

12. Aylık ücretiniz(Net):

EK-2 Güvenilirliği İyileştirmek İçin Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri Ölçeğinden Çıkarılan Maddeler

<i>Seçici İşe Alma</i>	
1)	Bu işletmeye yeni personel alırken adaylara yetenek ve/veya kişilik testleri uygulanır.
2)	Bu işletmeye yeni personel alınırken kişinin yapacağı iş ve/veya işletme gerçekçi bir şekilde adaya tanıtılır.
3)	Bu işletmeye personel alınırken alınacak kişi ile ciddi ve/veya standart bir görüşme (mülakat) yapılır.
4)	Bu işletmede işe yeni personel alımı adil olarak yapılmaktadır.
5)	Bu işletmede işi yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan kişiler işe alınır.
6)	Bu işletmede işe çoğunlukla torpili ve/veya tanıdığı olanlar alınmaktadır.
7)	Bu işletmeye personel alınırken ciddi ve/veya profesyonel seçim yapılmaktadır.
8)	Bu işletmede konusunda deneyimli kişiler işe alınmaktadır.
9)	Bu işletmede doğru personelin işe alınmasına çok önem verilir.
10)	Bu işletmede herhangi bir iş için başvuranlar arasında en iyisinin işe alınmasına çok önem verilir.
<i>Eğitim</i>	
1)	Bu işletmede, yeni giren personele işlerinde gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için zorunlu eğitim programları uygulanır.
2)	Bu işletmede yöneticiler personelin eğitimine çok önem vermektedir.
3)	Bu işletmede personele düzenli olarak işleri ile ilgili eğitim verilmektedir.
4)	Bu işletmede daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için personele gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için yeterli eğitim verilmektedir.
5)	İşimi daha iyi yapabilmem için gerekli eğitim işletme tarafından sağlanmaktadır.
6)	Bu işletmede personelin eğitimi için gerekli zaman ayrılmaktadır.
7)	Bu işletmede personelin eğitimi için yeterli para ayrılmaktadır.
<i>Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllendirme)</i>	
1)	Bu işletmede maaş haricinde personele verilen ek ücret ve sosyal hakların belirlenmesinde çalışanların işlerinde gösterdiği başarı esas alınır.
2)	Bu işletmede çalışanlara verilen maaş ve diğer sosyal haklar rakip (benzer) işletmelerin personeline verdikleri ile benzerlik gösterir.
3)	Bu işletmede, maaşlara ek olarak çalışanlara yapılan ödemeler, çalışanların becerileri ve yetenekleri esas alınarak belirlenir.
4)	Bu işletmede çalışanların maaşlarına ek olarak yapılan ödemeler, doğrudan çalışanların performanslarına göre yapılmaktadır.
5)	Bu işletmede kar paylaşımı, çalışanların başarısını teşvik etmek için bir araç olarak kullanılmaktadır.
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları</i>	
1)	Bu işletmede terfiler düzenli bir şekilde yapılmaktadır.
2)	Bu işletmede yükselme (terfi etme) imkanı çok iyidir (yüksektir).*
3)	Bu işletmede en alt seviyedeki işten en üst seviyeye yükselmek mümkündür.
4)	Bu işletmede işletme içinden yükselme yaygın değildir.
5)	İlerleme (yükselme) imkanı olmayan bir işte çalışıyorum.
6)	Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) adil değildir.
7)	Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) kişilerin işteki başarılarına göre yapılır.
8)	Bu işletmede işletme dışından ziyade işletmede çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilir.

<i>Güçlendirme</i>
1) İşimle ilgili sorumluluklarımı yerine getirebilmemi sağlayacak kararları alabilmem için yeterli yetkiye sahibim.
2) İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterli özgürlüğe sahibim.
3) Çalışanlara, kalite ve maliyet ile ilgili sorunları saptamak ve dile getirmek için fırsatlar verilmektedir. *
4) Genel olarak, işimle ilgili kararlar almak ve uygulamak için bana yeterli yetki verilmiştir.
<i>Performans Değerlendirme</i>
1) Personelin işte gösterdiği başarı düzenli olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.
2) Personelin işte gösterdiği başarı personelin kendisi ile birlikte değerlendirilir.
3) Ücret ve sosyal haklar personelin işteki başarısına göre belirlenir.
4) Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standartlar belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.
5) Terfiler/ücret artışları yazılı olarak belirlenmiş başarı kriterlerine bağlı olarak yapılmaktadır.
6) Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standart ve kriterler personele anlatılmaktadır.
7) İşimde gösterdiğim başarı veya başarısızlık hakkında bana yeterli bilgi verilmektedir.
8) İşimde gösterdiğim başarı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirilmektedir.
9) İşimde göstermem gereken başarı standartlarının belirlenmesi sürecine ben de katılıyorum.
10) İşimde gösterdiğim başarı adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir.
<i>Kariyer Yönetimi</i>
1) Bu işletme mesleğimde ilerlemem için gerekli eğitimi bana vermektedir.
2) Gelecekte mesleğimde ihtiyaç duyacağım bilgi ve beceri ile ilgili bana eğitim verilmektedir.
3) Bu işletmede yükselmem (terfi etmem) için bilmem gerekenler bana öğretildi.
4) Bu işletmede ne zaman ve nasıl yükseleceğim planı bana bildirildi.
5) Bu işletmede bana gelecekte mesleki olarak ilerlediğimde ihtiyaç duyacağım becerilerimi geliştiren görevler verilmektedir.
6) Mesleki gelişmemde bana yardımcı ve destek olacak bir kişi (akıl hocası) görevlendirilmiştir.
7) Çalışanların bu işletmede kaldıkları takdirde, hangi görevlere ve ne zaman terfi edecekleri net bir şekilde belirlenmiştir.
8) Bu işletmede çalışmaya devam edenlerin uzun vadeli mesleki gelecekleri belirlidir.
<i>İş Güvencesi</i>
1) Ben istediğim sürece bu işletmede çalışabilirim.
2) Bu işletmede iş garantim var.
3) Şu anda yaptığım iş ortadan kalksa bile bu işletme bana başka bir iş verir.
4) İşletme ekonomik sorunlar yaşarsa önce ben işten atılırım.
5) Çalıştığım işte iş garantim yok.
6) Bu işletmede işimi kaybetme (işten atılma) ihtimalim yoktur.
7) İsteğim dışında işimden ayrılmak zorunda kalabilirim.
8) Yakın gelecekte işimden atılma ihtimali var. *
<i>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</i>
1) Bu işletmede çeşitli konularda personelin görüşlerini almak için düzenli bir şekilde anket uygulanır.
2) Yöneticiler düzenli ve planlı olarak alt kademedeki personeli her konuda bilgilendirir.
3) Bu işletmede, işletmenin başarısı, rakiplere kıyasla durumu ve pazardaki konumu konusunda bütün personel bilgilendirilir.

<i>Ekip Çalışması</i>
1) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler vardır.
2) Bu işletmede, bölümler (departmanlar) arasındaki iş ilişkileri ve uyum iyidir.
3) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında ekip çalışması ruhu bulunmaktadır.
4) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumlu bir işbirliği vardır.
5) Bu işletme ekip çalışmasını desteklemektedir.
6) Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar iyi koordine edilmiş bir ekip olarak çalışırlar.
<i>Azaltılmış Statü Farkları</i>
1) Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında statü farkı çok belirgin değildir.
2) Bu işletmede herkesin benimsediği ve paylaştığı ortak bir dil oluşmuştur.
3) Bu işletmede bütün çalışanlar için ortak bir sıfat kullanılmaktadır. *
4) Bu işletmede aynı işi yapanlar aynı ücreti alırlar.
5) Bu işletmede aynı işi yapanlar aynı kıyafetleri giyerler.
6) Bu işletmede aynı işi yapanların çalışma koşulları aynıdır.
<i>Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları</i>
1) İşimde yerine getireceğim işler ve görevler açıkça tanımlanmıştır.
2) İşletmedeki her bir işin güncel iş tanımları (işle ilgili neyin nasıl yapılacağı) vardır.
3) Bu işletmedeki iş tanımları çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken görevlerin hepsini doğru bir şekilde açıklamaktadır.
<i>Zengin (Geniş) İş Tasarımı</i>
1) Bu işletmede yaptığım iş çok çeşitli görevleri içerecek şekilde tanımlanmıştır.
2) Bu işletmede işler çalışanların bütün beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri şekilde tasarlanmıştır (iş ve görev çeşitliliği, bağımsız çalışma grupları, vb).
3) Bu işletmede işler çalışanların büyük çoğunluğunun ekip çalışması yapabileceği şekilde düzenlenmiştir.

*Bu maddeler güvenilirliği iyileştirmek için çıkarılmıştır.

EK-3 Güvenilirliği İyileştirmek İçin İşletme Performansı Ölçeğinden Çıkarılan Maddeler

<i>Tüketicilerle İlgili Boyut</i>
1) Müşterilerin memnuniyet düzeyi
2) Müşteriye verilen hizmet kalitesi
3) Müşteri sadakati(tekrar müşteri oranı)
4) İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı
5) Konuk şikayetlerinin sayısı *
<i>Finansal Boyut</i>
1) Genel olarak finansal performans
2) İşletme karındaki son üç yıldır artış
3) İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış
4) Net kar marjımız(net kar/net satışlar X 100) *
<i>Örgütsel Boyut</i>
1) Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme
2) Son üç yıldır pazar payındaki artış

3) Son üç yıldır satışlardaki artış
4) Son üç yıldır doluluk oranındaki artış
5) Son üç yıldır geceleme sayısındaki artış
<i>Toplumsal Boyut</i>
1) İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar
2) İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci) *
3) İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)
4) Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği
<i>Çalışanlarla İlgili Boyut</i>
1) Personelin iş tatmini (memnuniyeti)
2) Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi
3) Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi
4) Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler
5) İşgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler
6) İşgören verimliliği
7) Personelin işe devamsızlığı
8) İş gücü devir oranı
9) İşgörenlerin işletmeye bağlılığı

*Bu maddeler güvenilirliği iyileştirmek için çıkarılmıştır.

Ek: 4. Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemleri Ölçeği	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8	Faktör 9	Faktör 10	Faktör 11	Faktör 12	Faktör 13
Seçici İşe Alma: Özdeğer=%2,155 Varyans:%3,368													
Madde 1 ^{****}	-												
Madde 2 ^{****}	-												
Madde 3 ^{****}	-												
Madde 4 ^{****}	-												
Madde 5	,470												
Madde 6	,639												
Madde 7	,483												
Madde 8	,450												
Madde 9	,512												
Madde 10	,447												
Eğitim: Özdeğer=%4,986 Varyans:%7,790													
Madde 1		,688											
Madde 2		,691											
Madde 3		,717											
Madde 4		,696											
Madde 5		,729											
Madde 6		,455											
Madde 7		,510											
Performansa Dayalı Ücretlendirme (Ödüllandirme): Özdeğer=%4,278 Varyans:%6,684													
Madde 1			,663										
Madde 2			,555										
Madde 3			,762										
Madde 4			,743										
Madde 5			,719										
İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları: Özdeğer=%2,401 Varyans:%3,752													
Madde 1 ^{***}				-									
Madde 2 [*]				-									
Madde 3 ^{***}				-									
Madde 4				,666									
Madde 5				,755									
Madde 6				,769									
Madde 7 ^{***}				-									
Madde 8 ^{***}				-									
Güçlendirme: Özdeğer=%2,583 Varyans:%4,036													
Madde 1					,694								
Madde 2					,583								
Madde 3 [*]					-								
Madde 4					,477								
Performans Değerlendirme^{**}													
Madde 1						-							
Madde 2						-							
Madde 3						-							
Madde 4						-							
Madde 5						-							

Madde 6						-								
Madde 7						-								
Madde 8						-								
Madde 9						-								
Madde 10						-								
Kariyer Yönetimi: Özdeğer=%4763, Varyans:%7,442														
Madde 1													,322	
Madde 2 ^{***}													-	
Madde 3													,612	
Madde 4													,661	
Madde 5													,660	
Madde 6													,641	
Madde 7													,719	
Madde 8													,662	
İş Güvencesi: Özdeğer=%2,300 Varyans:%3,593														
Madde 1													-	
Madde 2													,508	
Madde 3													,325	
Madde 4													,652	
Madde 5													,733	
Madde 6 ^{***}													-	
Madde 7													,660	
Madde 8*														
İletişim ve Bilgi Paylaşımı: Özdeğer=%3,327 Varyans:%5,198														
Madde 1													,551	
Madde 2													,356	
Madde 3													,532	
Ekip Çalışması: Özdeğer=%4,928 Varyans:%7,701														
Madde 1													,649	
Madde 2													,620	
Madde 3													,789	
Madde 4													,775	
Madde 5													,800	
Madde 6													,669	
Azaltılmış Statü Farkları: Özdeğer=%1,990, Varyans:%3,109														
Madde 1 ^{***}													-	
Madde 2 ^{***}													-	
Madde 3*													-	
Madde 4													,494	
Madde 5													,754	
Madde 6													,806	
Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları**														
Madde 1													-	
Madde 2													-	
Madde 3													-	
Zengin (Geniş) İş Tasarımı: Özdeğer=%2,628, Varyans:%4,107														
Madde 1														,617
Madde 2														,577
Madde 3														,411
TOPLAM VARYANS: %56														

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenle Analizi

Döndürme: Varimax Döndürme

*Bu maddeler güvenilirlik analizinde çıkarıldığı için faktör analizine dahil edilmemiştir.

**Bu boyutlar ve maddeleri aynı faktöre yüklediğinden veya birden çok faktöre yüklediğinden elenmiştir.

***Bu maddeler ait olduğu boyutlarla 0,30 değerinin altında korelasyon gösterdiği için elenmiştir.

****Bu maddeler ait olduğu boyuttan başka bir boyutla da yüksek korelasyon gösterdiği için elenmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Hediye Limon 1987 yılında Aydın-Çine’de doğdu. Lise öğrenimini Çine Lisesi’nde 2005 yılında tamamladı. 2005 yılında Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’nda lisans eğitimine başladı. 2009 yılında Turist Rehberliği bölümünden mezun olduktan sonra aynı yıl Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2010 yılında Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi’nde Araştırma Görevlisi olarak göreve başlayan Hediye Limon halen bu görevine devam etmektedir.

İletişim Bilgileri:

Adres: Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi

İkibinevler Mah. Zübeyde hanım Cad. Avanos yolu 5.km

50300 Nevşehir

Telefon: 0384 228 11 30/1719

Faks: 90 384 215 20 06

e-posta: hedyelimon@gmail.com