

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mehmet Bahadır KALIPÇI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE EN İYİ İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: MANAVGAT ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mehmet Bahadır KALIPÇI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE EN İYİ İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: MANAVGAT ÖRNEĞİ

Danışman

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mehmet Bahadır KALIPÇI'nın bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Doç. Dr. Kemal KANTARCI (İmza)

Tez Başlığı : Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları
Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 16/04/2014

Mezuniyet Tarihi : 30/04/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İ Ç İ N D E K İ L E R

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	3
1.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramları	3
1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	6
1.3.1 Yeterlilik İlkesi	6
1.3.2 Kariyer İlkesi	7
1.3.3 Verimlilik İlkesi	7
1.3.4 İnsancıl Davranış İlkesi	7
1.3.5 Eşitlik İlkesi	8
1.3.6 Güvence İlkesi	8
1.3.7 Açıklık İlkesi	9
1.3.8 Gizlilik İlkesi	9
1.3.9 Katılımcılık İlkesi	9
1.4 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	10
1.5 En İyi İnsan Kaynakları Uygulamaları	12
1.5.1 Ücret Yönetimi	13
1.5.1.1 Etkin İkramiye / Ödeme Stratejileri	14
1.5.1.2 Ödül ve Tazminatlar	15
1.5.1.3 Çalışan Sahipliği	16
1.5.2 Eğitim	16
1.5.2.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	19
1.5.2.2 Eğitimin Amaçları	19
1.5.2.3 Eğitimin Yararları	21

1.5.2.4	Personel Geliştirme	22
1.5.2.5	Personel Yetiştirme	22
1.5.2.6	Eğitim Uygulamaları	23
1.5.2.6.1	İşbaşı Eğitim Uygulamaları	23
1.5.2.6.2	İş Dışı Eğitim Uygulamaları	24
1.5.2.6.3	Teknoloji Destekli Eğitim Uygulamaları	24
1.5.3	Performans Yönetimi	25
1.5.3.1	Performans Değerleme	25
1.5.3.2	Takdir	26
1.5.3.3	Terfi ve Yükselme Olanakları	26
1.5.4	Kariyer Planlaması	27
1.5.5	Etkin Takım Kullanımı	28
1.5.6	İletişimin İyileştirilmesi	28
1.5.6.1	İletişim	28
1.5.6.2	Bilgi Paylaşımı	29
1.5.6.3	Şikayet Prosedürleri	29
1.5.6.4	İşgören Önerilerinin Dikkate Alınması	30
1.5.7	İş Dizaynı Uygulamaları	30
1.5.7.1	Seçici İşe Alma	30
1.5.7.2	Personel Güçlendirme (Empowerment)	31
1.5.7.3	İş Tanımlarının Belirgin Olması	31
1.5.7.4	İş Rotasyonu	32
1.5.7.5	İş Zenginleştirme	32
1.5.8	İş ve İşçi Güvenliği	33
1.5.9	Örgütsel Yapıya İlişkin Uygulamalar	33
1.5.9.1	Statü Farklılıklarının Azaltılması	33
1.5.9.2	Basık (Yatay) Örgüt Yapıları	34
1.6	Örgütsel Güven	34
1.6.1	Örgütsel Güvenin Boyutları	35
1.6.1.1	Kuruma Güven	35
1.6.1.2	Yöneticilere / Amirlere Güven	36
1.6.1.3	Çalışanlararası Güven	36
1.7	En İyi İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Güven İlişkisi	37

İKİNCİ BÖLÜM**EN İYİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL GÜVENE
ETKİSİ: MANAVGAT ÖRNEĞİ**

2.1 Metodoloji	39
2.2 Bulgular	40
2.2.1 Tanımlayıcı Bulgular	40
2.3 Araştırmanın Hipotezleri	44
2.4 Hipotezlere Dayalı Bulgular	45
2.4.1 T-Testi Bulguları	46
2.4.2 ANOVA Bulguları.....	47
2.4.3 Regresyon Analizi Bulguları	55
SONUÇ	59
KAYNAKÇA.....	62
EK 1 – Anket Formu	68
ÖZGEÇMİŞ	72

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	5
Tablo 1.2 En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Özeti.....	13
Tablo 1.3 Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması.....	19
Tablo 1.4 Güven Tanımları	35
Tablo 1.5 Çalışanlararası İlişkilerde Güven Oluşturan Davranış Özellikleri.....	37
Tablo 2.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	41
Tablo 2.2 Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Karşılaştırıldığı t-testi Bulguları	46
Tablo 2.3 Cinsiyete Göre Örgütsel Güvenin Karşılaştırıldığı t-testi Bulguları.....	46
Tablo 2.4 Çalışanların Yaş Aralığına Göre ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	47
Tablo 2.5 Çalışanların Yaş Aralığına Göre ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	48
Tablo 2.6 Çalışanların Eğitim Durumu ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	49
Tablo 2.7 Çalışanların Eğitim Durumu ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	50
Tablo 2.8 Çalışanların Çalışma Yılları ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	51
Tablo 2.9 Çalışanların Çalışma Yılları ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	51
Tablo 2.10 Çalışanların Çalıştıkları Birim ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	52
Tablo 2.11 Çalışanların Çalıştıkları Birim ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Bulguları	53
Tablo 2.12 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....	55
Tablo 2.13 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Amire Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....	56
Tablo 2.14 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışanlara Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	57
Tablo 2.15 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Belirleyen Faktörler	4
Şekil 1.2 İnsan Kaynakları Eğitim Planlaması ve İşgören Seçimi	20

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	42
Grafik 2.2 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	42
Grafik 2.3 Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	43
Grafik 2.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	43
Grafik 2.5 Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı	44

KISALTMALAR LİSTESİ

A.O.	: Aritmetik Ortalama
S.S.	: Standart Sapma
MATSO	: Manavgat Ticaret ve Sanayi Odası
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
Doç. Dr.	: Doçent Doktor
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

ÖZET

Bu çalışma, Manavgat Bölgesinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin insan kaynakları uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin örgüte,yöneticiye ve diğer çalışanlara olan güven duyguları üzerindeki etkisinin araştırılmasını hedeflemektedir. Bu çerçevede yukarıda belirtilen değişkenlerle ilgili bir anket oluşturulmuş ve Manavgat Bölgesi konaklama işletmelerinde çalışan 718 işgörene uygulanmıştır. Elde edilen anketlerden 80 tanesi eksik veri nedeniyle dışarıda bırakılmış ve toplam 638 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi bulguları; İnsan Kaynakları Uygulamaları için (Cronbach Alpha 0,966) ve Örgütsel Güven için (Cronbach Alpha 0,902) olarak ortaya çıkmış ve analizlerle hipotezlerimiz test edilmiştir. Oluşturulan hipotezlerin değerlendirilmesinde frekans analizi, t-testi, ANOVA testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre; Manavgat bölgesi konaklama işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarından en çok iletişim, eğitim ve personel güçlendirme konularına önem vermeleri gerektiği tespit edilmiştir; bunun yanında analiz sonuçlarında, işgörenlerin örgüte, amire ve diğer çalışanlara olan güvenlerinin yükselmesinde iletişimin ve personel güçlendirmenin yüksek oranda etkili olduğu da tespit edilmiştir.

SUMMARY
THE IMPACT OF THE BEST HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
APPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL TRUST OF EMPLOYEES: THE CASE
OF MANAVGAT

This study has been aiming to search the effects of assessments about human resources practices by the employees on the emotions towards organization, manager, and other employees. For this purpose, a survey has been created containing the variables above and 718 people who work at touristic enterprises located in the Manavgat region filled this questionnaire. 80 questionnaires were excluded due to the missing data and the data were analyzed with 638 questionnaires. Analysis of reliability findings are Cronbach Alpha 0,966 for the human resources applications and Cronbach Alpha 0,902 for organizational trust. And, our hypotheses were tested with the analyses. Frequency analysis, t-test, ANOVA test, and multiple regression analysis were used while evaluating the hypotheses.

According to the gathered analysis results, it was determined to pay attention to some branches of human resources practices as communication, education, and employee empowerment at touristic enterprises located in the Manavgat region. Besides, it was clearly seen in the analysis that communication and employee empowerment are highly effective in increasing the trust of employees towards organization, chief, and other employees.

ÖNSÖZ

Tez araştırmam boyunca bana en büyük desteği veren, bilgisini benimle paylaşan tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Kazim DEVELİOğLU'na, jürimde değerli katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL ve Doç. Dr. Kemal KANTARCI hocalarıma da teşekkür ederim.

Tez araştırmamda Manavgat Bölgesi ile ilgili araştırmalarıma desteklerinden dolayı Manavgat Ticaret ve Sanayi Odası (MATSO) yönetimine teşekkür ederim.

M. Bahadır KALIPÇI
Antalya, 2014

GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra tüm dünyada gelişme gösteren turizm sektörü, ülkemizde de son dönemde önemini giderek artırmaktadır. Hizmet merkezli çalışan turizm sektöründe, insan kaynakları konusunun görmezden gelinmesi mümkün değildir. Bu sebeple insana; turist - misafir, tedarikçiler - son kullanıcılar ve sektörün bir parçası olan işgören ve tecrübelerinden yararlanan kişiler olarak vurgu yapılması gerekmektedir. (Kokteranikal ve diğ., 2011, s. 158). Bu çalışma; insan kaynağını, sektörün önemli bir rekabet aracı olarak gördüğü işgören ve tecrübelerinden yararlanan kişiler olarak ele almaktadır.

Turizm sektörünün önemli aktörlerinden konaklama işletmelerinde ki işgörenlerin insan kaynakları bakış açısının tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, Türkiye turizm sektörünün önemli merkezlerinden Manavgat bölgesindeki konaklama işletmeleri örneklem olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, Manavgat bölgesi konaklama işletmeleri işgörenlerinin insan kaynakları uygulamalarına bakış açılarının, örgütsel güven duyguları üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere çalışmamız planlanmıştır. Çalışmamızdaki analizler; en iyi insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinden hangilerinin örgütsel güven üzerinde daha fazla etkili olduğunu tespit etmek üzere yapılmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular; turizm sektöründe önemli paya sahip konaklama işletmelerinin diğer konaklama işletmeleri ile hangi şartlarda rekabet edebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca, analiz sonuçlarına göre; uzun dönemli çalışma süreleri ve müşteri memnuniyetinde etkili çalışmaların yapılması da bu rekabet ortamında işletmelerin öne çıkmasını sağlayacaktır.

Çalışmamızda, hedef kitle olarak Manavgat ilçe sınırlarında yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenler seçilmiştir. Özellikle, Manavgat ilçesi seçildiği için, bölgedeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerden 718 tanesine ulaşılmıştır. Anketi cevaplayan 718 işgörenin anketleri incelendiğinde, verilen cevaplarda var olan eksikler dikkate alınarak 80 tane anket geçersiz sayılmış, 638 geçerli anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bu konaklama işletmelerinde herhangi bir departmanda sınırlama yapılmamış ancak çalışmada daha çok yiyecek&içecek departmanlarında çalışan işgörene ulaşılabilmiştir. Bunun yanında; ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, teknik servis ve diğer (animasyon, satış pazarlama) departmanlarındaki işgörenler de anketimize katılım sağlamıştır.

Bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ilkeleri, konaklama işletmelerinde insan kaynakları, insan kaynakları uygulamaları (ücret yönetimi, eğitim, performans yönetimi, kariyer planlaması, etkin takım kullanımı, iletişim, iş dizaynı uygulamaları, iş ve işçi güvenliği ve örgütsel yapıya ilişkin uygulamalar) ve örgütsel güven kavramları incelenmektedir. Ayrıca, birinci bölümde en iyi insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel güven ilişkisi de incelenmiştir. İkinci bölümde ise, araştırmanın metodolojisi, bulguları, tanımlayıcı bulguları, hipotezlere dayalı bulguları ve analizleri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

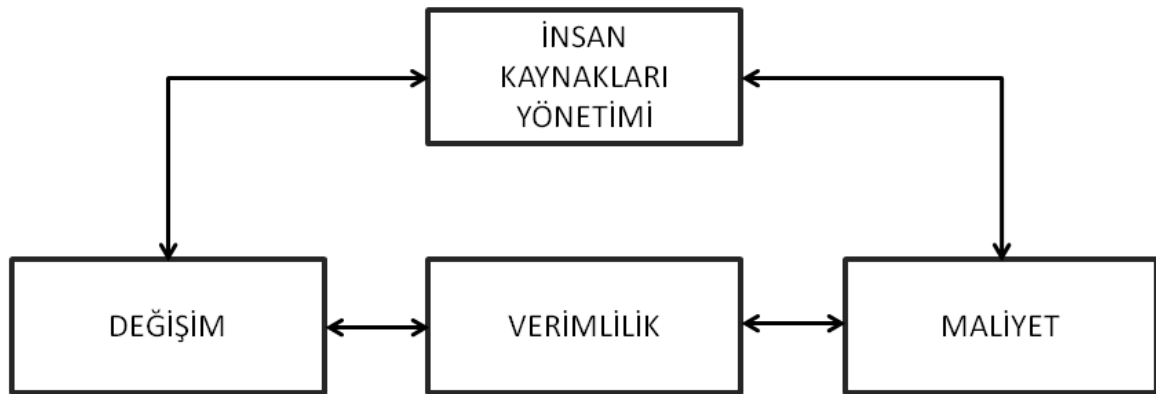
İnsan kaynakları kavramı günümüzde organizasyonların –mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan- hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder (Uyargil ve diğ., 2010, s.2). Barutçugil (2004, s.32)'e göre, insan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalarının tümü olarak tanımlayabiliriz (Uyargil ve diğ., 2010, s.3). Geçmişten günümüze insan unsurunun örgüt içinde en iyi şekilde değerlendirilmesi için çeşitli yaklaşımlarla farklı yöntemler kullanılmış ve birçok çalışma yapılmıştır.

İnsanların iş yaşamındaki önemi anlaşıldıkça, başta personel yönetimi adı altında olmak üzere ve sonrasında da insan kaynakları adıyla, örgütlenmelerde insanlara nasıl ve hangi kurallarla davranmaları gerektiğini öğretmek, bunun yanında örgüt açısından daha verimli, üretken ve yararlı olmalarını sağlamak amacıyla nelerin yapılması gerektiği insan kaynakları yönetiminin uğraş alanı olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi öneminin Şekil 1.1'de görülen maliyet, verimlilik ve değişim faktörlerinin etkisiyle her geçen gün daha da arttığını söyleyebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi, sürekli değişim gerektiren bir yönetim şekli olmakla birlikte, bu değişimlerin işgörenlerin verimliliğine katkısını da önemli ölçüde takip etmektedir. Bu sayede örgütlerin maliyetlerinde önemli düşüşler yaşanmaktadır.

1.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramları

İlgili literatür incelendiğinde personel yönetiminin, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işleri ifade ettiği söylenebilir. Personel yönetimi, 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında, az sayıda işlevi kapsamayan ve işletmelerde stratejik bir role sahip olmayan, daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, işletme ile ilgili yönetsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi (Selamoğlu, 1998'dan aktaran Özsöz, 2006, s.11).



Şekil 1.1 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Belirleyen Faktörler

Kaynak: Aktuna, 2007, s.11.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeler, sigorta kesintileri, izinler raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gidemeyen Personel Yönetimi (Yüksel, 1997'den aktaran Özsöz, 2006, s.11), günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1993'den aktaran Özsöz, 2006, s.11).

Bu gelişmelerle birlikte işletmelerde, geleneksel personel yönetiminden modern personel yönetimi yani insan kaynakları yönetimine geçiş sağlanmıştır. Bu geçişin işletmelerin ölçeğinin büyüklüğü ile orantılı olarak etkili olduğu unutulmamalıdır. Büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir (Özsöz, 2006, s.11). Zamanla insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında aynı anlamlara vurgu yapılmasına karşın; uygulamada belirli farkların bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevlerinin bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda önemini anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Özsöz, 2006, s.11).

Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Boyutlar	İnsan Kaynakları	Personel Yönetimi
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe v.b. bir birime bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip, emir-komuta yetkisi	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme
Misyonu	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanı kapsar	Daha çok çalışanlara yöneliktir.

Kaynak: Uyargil ve diğ., 2010, s.4

Her türlü ekonomik faaliyetin temelinde, hangi teknoloji kullanılırsa kullanılsın emek yatar. Zira emek faktörü olmadan, diğer üretim faktörlerinin (doğa, sermaye ve girişimci) kendi başına üretimde bulunmaları düşünülemez (Tokat ve diğ., 2004'den aktaran Aktuna, 2007, s.11). İnsan kaynakları yönetimine göre insan, örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları en önemli kaynaklardan birisidir. Bu yaklaşıma göre insan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikte bir parçası, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst kademeli yöneticilerden, en alt kademede niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir (Özsöz, 2006, s.11).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi günümüzde aşağıda belirtilen sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır.

- İşgücü ile ilgili maliyetler,
- Verimlilik,
- Değişimler,

- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri,
- Küreselleşme (Uyargil ve diğ., 2010, s.5).

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde dar bir alanda uzmanlaşmış, bağımsız bir fonksiyon olmaktan çıkıp bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmektedir (Barutçugil, 2004, s.44).

İşletmeler, yaşadıkları toplumlarla barışık olmak, sağlıklı ve devamlılığı olan ilişkiler geliştirmek için sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmelidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.220). İşletmelerin belirtilen bu sosyal sorumlulukları işletme çalışanlarını da etkilemektedir. Sosyal sorumluluk, Develioğlu ve Çimen (2012, s.141) tarafından toplumun etik ve yasal beklentilerini kapsayacak hatta bu beklentileri geçecek şekilde faaliyete geçirilmesi olarak vurgulanmıştır.

Bir organizasyonun sosyal sorumlulukları başlıca üç ana grupta toplanabilir:

- Organizasyonun kendisinden beklenen ekonomik performansı göstermesi,
- Çevre bilinci ile hareket ederek kaynakların akılcı kullanılması,
- Vakıf ya da sivil toplum kuruluşları aracılığı ile eğitim, sağlık ve altyapı gibi temel sorunların çözümüne katkıda bulunmalarıdır (Barutçugil, 2004, s.220).

1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlke, her türlü tartışmanın dışında sayılan öncül, prensip demektir (www.tdk.gov.tr). İlkelerin çeşitli yararları vardır. Her şeyden önce yöneticiye daha kesin kararlar vermede yardımcı olur. İlkelere dayanan kararlar daha tutarlı ve yararlıdır. İlkeler zaman kaybını önler. İlkeler bilgilerin kuşaktan kuşağa geçmesine yardımcı olur (Genç, 2006, s.20). Bunun yanında İnsan kaynakları yönetiminde politikalar, insan kaynağı konusunda yöneticilerin karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke ve ilkeler dizisidir (Aktuna, 2007, s.13).

1.3.1 Yeterlilik İlkesi

Bu ilke liyakat ilkesi olarak da adlandırılmaktadır. Bir işi başarı ile tamamlayabilme, yapabilme gücü liyakat olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik ilkesini insan kaynakları yönetimi açısından dar ve geniş anlamda incelemek mümkündür. Dar anlamda yeterlilik ilkesi; işe en uygun kişinin seçilmesi iken, geniş anlamda; işe girişte ve işte yükselişte "performans ölçütüne" bağlandığı, "ücret ve diğer çalışma koşullarının", hizmetin devamlılığına katkıda

bulunduğu bir uygulamadır (Doğangüreş, 2005, s.32). Yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir (Genç, 2006, s.20).

1.3.2 Kariyer İlkesi

Kariyer, genel olarak, yaşam boyu süren bir uğraştır. Spesifik olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliği elde edene kadar sürdürülen bir uğraştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin personeli işe alırken sadece bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli değildir. Aynı zamanda işe aldığı personeli örgütte tutabilmesi de gereklidir. Bu açıdan bakıldığında kariyer sadece kişiyi ilgilendiren bir unsur olmaktan çıkmakta ve örgütü de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir. Örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirse örgütsel etkinliği artırabilmesi mümkün olacaktır (Genç, 2006, s.20).

1.3.3 Verimlilik İlkesi

Verimlilik, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik için, örgüte girişte ve örgütte yükselmede; ırk, dil, din, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür ya da siyasal eğilimler dikkate alınmaksızın, sadece işin yapılması için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistemin uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır (Yüksel, 2000'den aktaran Kula, 2006, s.56).

Verimlilik ilkesi çalışanın fiziksel ve son zamanlarda özellikle zihinsel gücünden etkin bir şekilde yararlanmayı ve bu düzeyi artan biçimde sürekli kılmayı amaçlamaktadır. Bu işe; işe alınmadan, yerleştirmeye, uyum programlarından, kariyere kadar tüm insan kaynakları faaliyetlerinde bu ilke doğrultusunda insanların bilgi, beceri ve yaratıcı gücünden azami faydalanmakla olur (Aktuna, 2007, s.14). Çalışandan maksimum düzeyde verimlilik alabilmek için öncelikle onun ekonomik beklentilerini karşılamak, tatmin edici bir ücret vermek gerekir (Sabuncuoğlu, 2012, s.20).

1.3.4 İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar (Genç, 2006, s.23).

Başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere insan ilişkilerinde başarılı olmak isteyenlerin, davranış bilimleri, psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında kendilerini iyi yetiştirmeleri gerekmektedir. Sadece insan kaynakları yönetiminde değil, insana ilişkin tüm faaliyetlerde ve kararlarda insana saygının temel esas olarak benimsenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kula, 2006, s.57).

İnsan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi, büyük oranda ekonomik amaçlara dönüktür. Bu ilkelerin sadece ekonomik amaçları vurgulayıp, insani tarafı göz ardı etmesi düşünülemez. Çünkü örgütsel verimlilik için işine bağlı, iş memnuniyeti yüksek, işine sadık çalışanlar yaratmak ve bu doğrultuda motivasyonu artırıcı faaliyetler düzenlemek gereklidir. Bu konuda başarının sırrı ekonomik amaçlar ile sosyal ve insani amaçların birlikte ve koordineli uygulanmasında yatar. İnsani davranış ilkesinin özü budur (Aktuna, 2007, s.14).

1.3.5 Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biridir. Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve tarafsız bir tutum takınılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2012, s.21). Özellikle, insan kaynağını seçme sürecinde örgüt içi ya da dışı bazı unsurların baskısı altında kalmanın “işe göre adam yerine, adama göre iş” politikasına sebep olacağı ve böylece nesnellik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılacağı vurgulanmaktadır (Argon ve Eren, 2004, s.70). Günümüz işletmelerinde uluslararası işletmelerde bile milliyet, din unsurlarının öne çıkıp, uygulanması zor bir ilke gibi görünse de, insandan maksimum faydayı sağlayıp, verimli bir iş ortamı yaratıp, rekabet üstünlüğü sağlamak için bu gereklidir (Aktuna, 2007, s.14).

1.3.6 Güvence İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerinden biri de çalışanlara güvende olduklarını hissettirmektir. Güvence ilkesi ile kariyer ilkesinin birbiri ile bağlantılı olduğu söylenmektedir (Kula, 2006, s.59). Bütün çalışma hayatını örgüte adayan bir kimse, hizmetleri karşılığında güvence beklemektedir. Bunun için, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı olan diğer haklarını kaybetmeyeceğinin garantisini istemektedir. Her an işini kaybetme korkusu ile yaşayan bir çalışanın verimli ve başarılı bir biçimde iş görmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir (Kula, 2006, s.59). Bu nedenle, çalışanlara her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlanması, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvence içinde bakmasının sağlanması ve işinde gönül rahatlığıyla çalışmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s.22).

Ayrıca güvence ilkesi çalışanın örgüte bağlılığını artırır. Ancak bu ilkenin aşırı uygulanması sonucu; örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinliği azaltması, değişim ve gelişimlerin zor uygulanır hale gelmesi, bürokrasi yaratması gibi sakıncaları da vardır. Bunun için bu ilkenin de diğer ilkeler gibi dengeli ve ana amaç olan verimliliği göz ardı etmeden uygulanması gerekir (Aktuna, 2007, s.14).

1.3.7 Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısının genellikle açıklık ilkesine bağlı olarak geliştiği söylenebilir. İzlenecek politikaların oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı, bu politikaların açıklık ilkesi ile tamamlanmasıyla gerçekleşir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Kullanılan araçlar tüm çalışanlarca anlaşılabilir ölçüde açık olmalı ve basit bir dil kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2012, s.22).

1.3.8 Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde açıklık ilkesi çoğunlukla benimsenir ve önerilirken gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili bir durum yaratır. Bunun yanında, gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılması çalışanları arasında hoşgörüle karşılanabilir (Sabuncuoğlu, 2012, s.22). İnsan kaynakları yönetimi, hangi konuların gizli kalacağını hangi konuların açıklıkla ortaya konacağını ve çalışanların bilgisine sunulacağını iyi bilmelidir. Örgüt içindeki bazı çalışmaların herkes tarafından bilinmesi gerekirken, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (örgütteki çalışanların performans değerlendirmelerinin sonuçları, iş başvurularındaki kişisel bilgiler v.b.) gizlilik içinde olması gerekmektedir (Kula, 2006, s.60).

Gizlilik ilkesi, işletme içinde olduğu kadar işletme dışında da özellikle rakip firmalar tarafından bilgi edinme isteklerinin gerçekleştirilmemesi durumunda büyük önem taşımaktadır. Her işletmenin kendi içinde yarattığı çözüm önerileri, geliştirdiği teknik ve alternatifler bulunabilmektedir. Ancak, bir işletme için doğru olanın diğer işletme içinde doğru olacağını düşünmenin hata olacağını belirtmek gerekir.

1.3.9 Katılımcılık İlkesi

Çalışanların tam katılımının sağlanması diğer bir önemli ilkedir. Kararlara katılım, sorunlara ortak olma, iyileştirme ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların mutlak ve gönüllü desteklerinin olması, geniş kapsamlı değişimleri gerektirmektedir. Organizasyon şemasında, iş ve görev tanımlarında, yetki ve sorumluluk dağılımında, yöneten,

yönetilen ilişkilerinde değişimler gündeme gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s.23). İnsan kaynakları yönetimi henüz işe alma safhasında sorumluluk alabilecek, tecrübeli, sürekli kendini yenileyen elemanlar seçerek katılımın yüksek seviyeye ulaşmasını sağlamalıdır.

1.4 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Konaklama işletmeleri, günümüzde baş döndüren teknolojik değişimlere rağmen hizmet odaklı ve emek-yoğun özellikleri ile turizm sektörünün önemli temel taşlarından biri olmayı sürdürmektedir. Konaklama işletmelerinde, hizmetlerin yürütülmesi, misafirlerin memnuniyeti ve işletmenin devamlılığı gibi hayati konular, işgörenlerin eğitilmesi, doğru yönlendirilmesi, takım çalışmasına uyum ve bunun gibi bir çok uygulama ile mümkündür. Bu uygulamalar, insan kaynakları departmanının uzmanlık alanına girmektedir. Konaklama işletmelerinin insan odaklı çalışması insan kaynakları departmanının önemini artırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde, bundan 10 yıl öncesine kadar muhasebe departmanına bağlı, personel departmanı / işleri olarak yer bulan insan kaynakları; günümüzde, yönetimde söz sahibi olan ve direkt olarak genel müdüre bağlı çalışan bir departman olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde en önemli konu hizmet olunca "insan" unsuru daha da önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları da bu noktada devreye girmekte ve işgörenler üzerinde misafirlere en iyi hizmeti sunma, işi severek yapma, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri, sağlık güvenlik ve iletişim gibi konularda en etkin rolü üstlenmektedir. Sayılan bu faktörlerin yanında işbaşı ve iş dışı eğitimler, performans değerlendirme, iş zenginleştirme gibi insan kaynakları uygulamalarının diğer önemli boyutlarının da işgörenlerce uygulanıp uygulanmadığının takibi de insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları incelendiğinde, bazı uygulamaların ön plana çıktığı görülmektedir. Seçici işe alma, işe alıştırma ve eğitim bunlardan bazılarıdır. Konaklama işletmeleri insan kaynakları yönetimi, uygulamaları doğru şekilde kullanırsa, sektörün önemli problemlerinden olan sezonluk çalışma, işgören devir hızı ve ucuz işçilik gibi konularda çözüm yolları bulmada ön planda olacaktır. Özellikle, hizmet sektöründe yapılabilecek hatalarda telafi imkanının zor olması, eğitimin ve doğru işe alma gibi uygulamaların önemini artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde, sezonluk çalışan işgörenler için ücretlendirme, personel devir hızını etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. İnsan kaynaklarının doğru ücretlendirme ve ücret politikası belirlemesi ile personel devir hızının düşük oranlarda kalacağını söyleyebiliriz. Bu problemlerin çözümü ile konaklama işletmelerinin verimliliği, devamlılığı ve sürdürülebilirliği sağlanabilecektir. Personel devir hızının düşük tutulması

gerekliliği insan kaynakları yönetiminin etkinliğini gösterecektir. Personel devir hızının yüksek olması işğörenlerin verimliliğinde düşüşe, kalitede azalmaya neden olmaktadır. Ayrıca, devir hızının yüksek olması diğer konaklama işletmeleri ile rekabette işletmeyi zor durumda bırakmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin doğru planlaması ve çalışması, eski sektör problemlerinden alaylı-mektepli çatışmasını da en aza indirecektir.

Konaklama işletmesi içinde ya da dışında değişime en hızlı ayak uyduran insan olunca, insan kaynakları departmanının önemi de bu değişimle birlikte artmaktadır. Bu değişime koordineli program ve projelerle destek verecek insan kaynakları yönetimi, işletmenin karlılığı, sürdürülebilirliği ve sektörde iyi bir noktaya gelebilmesinde etkisini gösterebilecektir. Konaklama işletmelerinde yapılacak olan işin niteliği ve özellikleri, çalışma ve çevre şartları toplanarak işletmeye uygun iş tanımı oluşturulabilecektir. İş tanımının doğru yapılması ile, iş analizinin de aynı doğrultuda verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Verimli bir iş analizi sayesinde insan kaynakları yönetimi başarılı bir planlama da yapmış olacaktır. Konaklama işletmelerinde yapılacak insan kaynakları planlaması işletmenin en alt bölümünden başlayarak en tepe yönetimini de içine alacak şekilde yapılmalıdır. İyi bir planlama ile ast ve üst tanımlarının yanında, bağlantıların da doğru şekilde yapılması sağlanacaktır.

Konaklama işletmelerinin yapısal özelliklerinden olan, zamana karşı duyarlılık, yirmi dört saat hizmet sunulması ve işğörenler arasında yakın işbirliğinin gerekliliğinden dolayı insan kaynakları uygulamalarından eğitim önem kazanmaktadır (Aliyeva, 2007, s.52). Turizm eğitimine ek olarak, sertifikasyon eğitimlerinin de önemi giderek artmaktadır. Bu önemin artışı da insan kaynakları yönetiminin sertifikasyon eğitimlerine vereceği önemi ön plana çıkarmakta ve bu kapsamda yapılacak planlamaların uygulamaya konmasını gerektirmektedir. Doğru işğörenlerin doğru departmanlarda ve doğru işlerde çalışmaları, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Doğru işe doğru işğören seçimini insan kaynakları yönetimi planlı bir şekilde yaparsa, işletmelerin başarılı olmasını sağlayacak nitelikli işğörenlerin etkili bir şekilde kullanılması da sağlanacaktır. Konaklama işletmesine alınacak bir işğörene, işin öğretilmesi ve o işğörenin işletmeye faydalı bir duruma gelmesi zaman ve para maliyet, getireceği için insan kaynakları departmanının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İşğörenler öncelikle konaklama işletmesi ve çalışma şartları hakkında doğru şekilde bilgilendirilmeli, deneyim kazanması sağlanmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, eğitim programları ve oryantasyon ile mesleki bilgi, beceri ve davranışlarındaki eksiklikler giderilmelidir. Eğitim programlarının uygulanması tüm işletmeye yarar sağlayacak ve verimliliği artıracaktır. Konaklama işletmelerinde işğörelere yönelik yasal mevzuat

çalışmalarının insan kaynakları yönetimince takip edilmesi de işgörenlerin işletmeye olan güven düzeylerini artıracak gibi, konaklama işletmesi yönetiminin önündeki yasal mevzuattan kaynaklanabilecek sorunları da en aza indirecektir.

Günümüzde, konaklama işletmelerinde insan kaynakları departmanının öneminin arttığını yapılan çalışmalar ve araştırmalar ile görmekteyiz. Konaklama işletmelerinde, kalite çalışmalarının gerçekleşmesi, hizmet üretecek işgörenlerin niteliğinin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışmamızda turizm ve insan kaynaklarının tamamlayıcılığı dikkate alınarak, turizm sektörünün önemli aktörlerinden konaklama işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları uygulamalarının işgörenler üzerindeki etkilerinin örgütsel güvenle bağlantısı incelemiştir.

1.5 En İyi İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarını etkin bir biçimde yönetmek için kullanılan uygulamalardan oluşmaktadır. Bu araçlar genel bir sınıflandırmayla; personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme, iletişim, ücretlendirme, ödüllendirme uygulamaları olarak ortaya konulmaktadır. Bu uygulamalar ayrı olarak değerlendirilebileceği gibi, uyum sağlayabilecek bir bütünlük içinde de kullanılabilir. İşletme içi uygulamalarda yapı ve uygulama anlamında önemli katkı sağlar. Bunun sonucu olarak örgüt performansı doğrudan etkilenir ve işletmenin sürekliliğine katkıda bulunur.

En iyi uygulamalar, örnekler ve başarılı çalışmalar ile göstermiştir ki, fikirler ve kıyaslanan rehberlik standartları, en üst seviyede gözlemciler tarafından incelenebilen faaliyetler olarak vurgulanmaktadır (Dube ve diğerleri, 1999, s.16). Günümüz rekabet ortamında, yüksek performanslı organizasyonlar rekabet avantajlarını artırmak için insan kaynakları uygulamalarının nasıl kullanılması gerektiğini öğrenmişlerdir (Enz ve Sigaw, 2000, s.48).

İnsan kaynakları profesyonelleri arasında büyük ölçüde gelişmekte olan literatür, organizasyonlar geleneksel anlayışta düzgün yapılandırılmış olsa da, insan kaynakları uygulamaları ile firma performansına doğrudan ve ekonomik açıdan önemli katkı sağlayabileceği hususunda fikir birliğine varılmıştır (Huselid, 1995, s.636). En iyi insan kaynakları uygulamaları sonuç olarak örgüt içinde çalışanların genel performansını artırmak için tasarlanmıştır (Maroudas ve diğ., 2008, s.261). İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe evrenselci yaklaşımın konusu içerisinde yer alan “en iyi uygulamalar (best practices)” yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına bağlılığın örgüt ve birey düzeyinde

olumlu sonuçlar vereceğini savunur (Tüzün, 2013, s.173). Çalışmamızda, en iyi insan kaynakları uygulamaları aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

Tablo 1.2 En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Özeti

Arthur (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin & Ichniowski (1989), Huselid (1995)	MacDuffie (1995)
<ul style="list-style-type: none"> * Geniş tanımlı işler * Çalışanların katılımı * Resmi anlaşmazlık çözümü * Bilgi paylaşımı * Çok yetenekli çalışanlar * Kendi kendini yöneten takımlar * Yoğun beceri eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> * İşçi güvenliği * Seçici işe alma * Yüksek ücret * Teşvik primi * Çalışan sahipliği * Bilgi paylaşımı * Katılımın güçlendirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> * İşçi seçimi * Personel değerlendirme * Destekleyici ödüllendirme * İş tasarımı * Şikayet prosedürleri * Bilgi paylaşımı 	<ul style="list-style-type: none"> * Çalışma takımları * Sorun çözen gruplar * Çalışan önerileri * İş rotasyonu * Sorumluluk dağıtımı * İşe alma * Koşullu tazminat * Statü farklılıkları
* Kapsamlı yarar	* İşin yeniden tasarımı	* Tutum değerlendirme	---
* Yüksek ücret	* Eğitim ve yetenek gelişimi	* İşçi / yönetim katılımı	---
* Maaşlı işçiler	* Çapraz kullanım	* İşe alma yoğunluğu	---
* Hisse sahipliği	* Çapraz eğitim	* Eğitim saatleri	* Yeni çalışan eğitimi
	* Simgesel eşitlik	* Terfi kriterleri	* Tecrübeli çalışan eğitimi
	* Ücret yönetimi		
	* Promosyonlar		

Kaynak: Youndt ve diğ., 1996, s. 840.

1.5.1 Ücret Yönetimi

Ücret, “karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, ödül, ücret, ücretle çalışan” gibi anlamlara gelen “ecir” sözcüğünden türemiş olup; kısaca “emeğin bedeli” veya “çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” olarak tanımlanabilir (Uyargil ve diğ., 2010, s.347). Barutçugil (2004, s.44) ücreti; çalışanların, verdikleri emek ve iş karşılığı elde ettikleri ücret ve ödülle ilgili kararlardır olarak belirtilmiştir. En geniş anlamda ücret, istihdam karşılığında işletme tarafından çalışanlara sağlanan maddi olan ve olmayan tüm (örgütsel) ödüller olarak alınabilir (Uyargil ve diğ., 2010, s.349). İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok tartışılan konularından bir tanesi ücrettir (Molla, 2011, s.21). Ücret, önemi ve niteliğinden dolayı, hukuki açıdan da tanımlanmış ve

düzenlenmiş bir olgudur (Uyargil ve diğ., 2010, s.348). Sabuncuoğlu (2012, s.243) ise; ekonomistlere göre ücretin, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedeli olarak vurgulamaktadır.

Çalışanların belki de en çok önem verdikleri, ay sonunda çalıştıkları işletmeden aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü çalışanlar emeklerini satmaktadır. Bu nedenle ücret yönetimi dikkatli ve tarafsız bir şekilde yapılmalı ve işletme içinde uyulan bir ücret sistemi oluşturulmalıdır (Molla, 2011, s.21).

Ücret yönetimi; ücretleme veya ücretlendirme, ücret ve maaş yönetimi, ödüllendirme, ödül yönetimi vb. diye de adlandırılan bir İnsan Kaynakları Yönetimi işlevidir (Uyargil ve diğ., 2010, s.358). Ücret yönetiminin oluşturulması ve uygulanması ile ilgili stratejileri, politikaları ve amaçları işletmelerin kendi değerine göre adil, eşit ve tutarlı ödüllendirme ve böylece stratejik hedeflere ulaşma konusunda organizasyona yardımcı olmak için önemlidir (Armstrong, 2006, s.623). Ücret; ana ücret, fazla mesai ücreti, primler, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretleri gibi birimlerden oluşmaktadır (Kula, 2006, s.89).

Ücret yönetimi; bir işletmede kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirilmesi ile ilgili politikaları, yapıyı, sistemi ve uygulamaları kapsayan bir İnsan Kaynakları Yönetimi işlevi olarak tanımlanabilir (Uyargil ve diğ., 2010, s.359). Geleneksel bordro yönteminden daha geniş ve stratejik bir anlama sahiptir. Çalışanlara verilen ücret, insan kaynakları yönetimi açısından da nitelikli çalışanların gözünde işletmeyi çekici hale getirmek, mevcut personeli işletmede tutabilmek, daha verimli ve uzun soluklu çalışmalarını sağlamak adına büyük önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe, sezonluk çalışan işgörenlerle tüm yıl çalışan işletmeler arasında ücret yönetimi açısından farklılıklar oluşmaktadır. Bu farkların en aza indirilmesi için sektörün tüm yılı kapsayan çalışılabilirlik politikaları oluşturulması gerektiği de görülmektedir. İnsan kaynaklarının devamlılığında ve verimliliğin sağlanmasında en önemli fonksiyonlardan bir olan ücreti, çalışmamızda; ücret yönetimi, etkin ikramiye, ödeme stratejiler ve promosyonlar olarak incelenmiştir.

1.5.1.1 Etkin İkramiye / Ödeme Stratejileri

Ödeme ve ikramiyenin tüm parasal ve maddi olmayan alternatifleri çalışanları ödüllendirmek için kullanılır. Bu ücret/maaş ve sağlık sigortası, ücretli izin veya çalışan sağlık merkezleri gibi tüm avantajları içerir. Ödemeler, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için yardımcı olur ve en önemli insan kaynakları uygulamalarından biridir (Yaşar, 2009, s.27). Organizasyonlar liyakata dayalı ödeme veya belirli hedefleri karşılamak

için çalışanlarına ödüller sağlayabilir ve teşvik edici tazminat sistemleri uygulayabilir (Delaney ve Huselid, 1996, s.951).

Hizmet sektörü de, ödeme stratejilerinin doğru anlatılması ve kullanılması ile paralel etkileşim göstermektedir. İşgörenler, sektörde o konaklama işletmesinin ödeme stratejisinin nasıl olduğunu araştırmakta ve o işletmede çalışma kararını bu strateji doğrultusunda vermektedir.

1.5.1.2 Ödül ve Tazminatlar

Ödül; çalışanın olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan, maddi olan ve olmayan yararları olarak ifade edilmektedir (Uyargil ve diğ., 2010, s.355). Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana “teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004, s.451). Ödül programında başarı için, işletmenin yapısı ve kültürünün dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Ödül sisteminde temel yaklaşım, “sorunlara yakın olanlar çözümlere de yakındır” düşüncesine uygun olmalı ve işletmeye katkı sağlayan kişilerin ödüllendirilmesini amaçlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2012, s.276).

Günümüzdeki işletmeler, kadrolarındaki çalışanlara işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücretler ödeme uygulamalarını gözden geçirmektedir. Bu işletmeler, en iyi çalışanlarını işletme içerisinde tutmayı, ortak amaçlara ve çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve performansını arttırmayı sağlayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler (Topçu, 2006’dan aktaran Arı, 2012.s.36).

Çalışanlar, yöneticilerden verimlilik ve iş tatminini ortaya çıkarmak için yeterli düzeyde örgütsel ödül sunmalarını bekler (Inyang, 2011, s.147). Çalışanların zaman ve katkıları karşılığı alabilecekleri farklı ödül seçenekleri bulunmaktadır. Para, yan ödemeler, promosyonlar, statü sembolleri dışsal ödüllere, işlerin direkt olarak yapılması ile ilintili ödüllerde içsel ödülleri oluşturmaktadır. Hem içsel hem de dışsal ödüller çalışanlarda bağlılık, verimlilik artışı ve performansı teşvik etmesi adına önemlidir (Inyang, 2011, s.147). Deadrick ve Gibson (2007, s.131), 1986-2005 yıllarını kapsayan araştırmalarında, İnsan Kaynakları profesyonelleri ve akademisyenler arasındaki analizler sonucu ödül ve tazminat konusunda büyük bir farklılığın oluştuğunu vurgulamışlardır.

Şirketlerin büyük bir kısmının, hisse senedi opsiyonları ve ikramiye üzerinde ve daha küçük bir kısmını ise taban maaşın bir bölümünü temel olarak tazminat hiyerarşisinde aşağı doğru sadece yöneticiler için değil, aynı zamanda insanlar için de daha değişken hale dönüştüğü vurgulanmaktadır (Pfeffer, 1998b, s.110). Ayrıca, yapılan araştırmalarda şirketlerin

çalışanlarına ödül olarak geziler düzenlemesi de verimlilik ve güven açısından çalışanın şirket üzerindeki olumlu düşüncelerini artırmaktadır.

1.5.1.3 Çalışan Sahipliği

Çalışan sahipliği, yüksek performans üzerine çalışmalar yapan işletmelerde, her çalışana yeni sorumluluklar üstlenebilmesi karşılığında bazı haklar tanınması olarak tanımlanabilir. Bu haklar ilgili literatür incelendiğinde, hisse senedi devri ve kar paylaşımı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışan sahipliğinde amaç, organizasyona kimlik kazandırmak olacaktır, çalışanlar arasında sadakat duygularını geliştirmek, motivasyon ve dolayısıyla performansı artırarak çalışan devir hızını azaltmaktır (Armstrong, 2006, s.278). En önemli nokta, ödül yönetimi ile ölçümlenen insanların idare yolları ile uyumlu hale getirilebilmesidir (Pfeffer, 1996, s.41). Çalışan sahipliğini işletmeye çalışanı ortak olarak almak şeklinde izlenen yollar, son dönemde nadir olarak devam etmektedir (Pfeffer, 1998a, s.109).

1.5.2 Eğitim

İnsan Kaynakları Uygulamalarının en önemli boyutlarından biri olan eğitim konusu çalışmamızda derinlemesine incelenmiştir. Özellikle, eğitimin örgütlerdeki önemi vurgulanmış, öğrenen organizasyon, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimin amaçları, eğitimin yararları, personel geliştirme, personel yetiştirme ve eğitim uygulamalarından; işbaşı eğitim, iş dışı eğitim ve teknoloji destekli eğitim uygulamaları incelenmiştir.

Bilgi çağı ve toplumların bilgi toplumu olarak nitelendirildiği günümüzde, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi son derece önem arz etmektedir. Bilginin çoğaltılması ve yayılması, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar, yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarının bilgi düzeylerini sürekli olarak yenilemek zorundadırlar. Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Molla, 2011, s.12). Sabuncuoğlu (2012, s.124) eğitimi, değişim süreci olarak değerlendirmekte ve değişimin bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişme olduğuna vurgu yapmaktadır. Eğitim, belli bir konuda, bir bilgi ya da bilim dalında yetiştirme ve geliştirme olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Bu tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları eğitimini tanımlamayı şu şekilde yapabiliriz; çalışanların ve işletmelerin ilerleyen dönemlerde karşılaştıkları görevleri daha verimli ve etkin yapabilmeleri için, mesleki

bilgilerini genişleten düşünce, davranış, tutum ve anlayışlardaki olumlu bilgi, görgü ve yetenekleri artıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür (Uyargil ve diğ., 2010, s.163).

Günümüzde eğitim ve geliştirme, ekonomik ve sosyal hayatın en önemli merkezi görünümündedir. Dolayısıyla, eğitime yapılan yatırım, bireye, örgüte ve devamında da topluma yapılan en önemli yatırımlardan biridir. Eğitim programları genelde her işletmenin eğitim birimi tarafından veya dışarıdan alınacak uzmanlar yardımı ile hazırlanabilmektedir. Eğitim birimi bulunmayan işletmelerde ise bu faaliyeti insan kaynakları departmanı üstlenmektedir (Molla, 2011, s.13). İşletmelerin insan kaynakları birimleri tarafından farklı eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır. Günümüzde, işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden belli miktarlarda pay ayırmaktadırlar. Fakat eğitim için ayrılan pay ile sağlanan fayda arasında doğru bir paralellik görülmemektedir. Kurumlar eğitim ve geliştirme sürecini daha etkin bir duruma gelebilmesi için bu süreci takip ederek, eğitim ve geliştirmenin önemini vurgulamaktadırlar (Bek, 2007, s.110).

Eğitimin çeşitli formları mevcuttur. En sık görülen form iş başı eğitimidir ve yeni çalışanın görevlerini gerçekleştirmek için nasıl bir çalışma sistemi uygulamaları gerektiğini deneyimli bir çalışanın yardımıyla işi yaparak öğrenir (Yaşar, 2009, s.24).

Eğitim programlarına katılan işgörenler, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007,s.615). Yüksek performans yönetimi uygulamalarının hemen hemen tüm tanımları karşılıklı verilen eğitimi ve eğitim miktarını vurgulamaktadır. Ve bu durum, kontrol odaklı yönetim sistemlerinin aksine büyük önem taşır (Pfeffer, 1998a, s.112).

Öğrenme, “bireyin çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşam boyu devam eden bilgi edinme süreci” olarak tanımlanabilir. Öğrenme; girdiler, çıktılar, dönüşüm süreci ve geri beslemesiyle bir organizasyon içinde gerçekleşir (Toylan ve Göktepe, 2010, s.62). Öğrenen organizasyon; sürekli gelişmeye açık, beyin gücü, bilgi ve mevcut deneyimin sürdürülebilirliği ile paydaşların çıkarlarını düşünen bir olgudur (Inyang, 2011, s.148). Organizasyonlar içinde ortak amaçları gerçekleştirebilmek için birlikte çalışanların yapılan işlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için uygulanır. Daha etkili bir amaç için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004, s.145).

Öğrenen organizasyonlarla ilgili pek çok tanım yapılmış olmakla birlikte, tanımlardaki ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Sürekli gelişim,
- Organizasyonel düzeyde öğrenme,
- İşle bağlantılı giden sürekli öğrenme,
- Yenilik ve yaratıcılığa yönelme,
- Başarı için bilgi kaynaklarına ulaşma bilincine sahip olma,
- Bireysel ve grupsal öğrenmenin teşvik edilmesi (Tuna ve Çakırer, 2008,s.259).

Bir öğrenen organizasyon oluşturmada belli bir program çerçevesince takip edilecek aşama yoktur. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda çalışanların rolleri ile temel prensip ve durumları ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir öğrenen organizasyon oluşturma birçok alanda değişim gerekir. Bunlar, güçlü bir liderlik, ileri görüşlülük, takım temelli yapı, personeli güçlendirme, bilgi teknolojileri, katılımcı bir strateji ve organizasyon kültürüdür (Tuna ve Çakırer, 2008,s.260). Tablo 1.3.'te geleneksel organizasyon ve öğrenen organizasyon arasında yer alan farklar görülmektedir.

Öğrenen organizasyon oluşturma'nın ilk adımını böylesi bir arzunun organizasyonun gerçek uzak görüşlülüğüne, amaç ve değerlerine yansıtılması oluşturur. Bu aşamada 'organizasyonun varlık sebebi', 'üyeleri ne oluşturmali' sorularına verilebilecek cevaplar önem kazanmaktadır (Coşkun, 2000, s.114). Öğrenen organizasyon köklü değişiklikler ve zaman gerektiren bir süreç gerektirdiği için organizasyonların paylaşacakları ve öğretecekleri bilgilerin paylaşılabilirliği önem taşımaktadır.

Tablo 1.3 Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması

Fark Alanı	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Tutum ve ifade tarzı	İtaatkar, çekinceleri ifadede sıkıntı	Eleştirel, sorgulayıcı. Çekinceleri ifadede rahatlık
Öğrenme hakkı	Sahip, yönetici ve çalışanlar	Sahip, yönetici ve çalışanların yanında dış çevredeki unsurlar (müşteri, çevre halkı, kamu kurumları vs.)
Motivasyon	Yiyecek, barınma, ait olma	Temel ihtiyaçlara ek olarak saygı görme ve başarıma.
Düşünme	Düşünen ve yapan gruplar	Herkesin düşünme sürecine katılması
Değişim	Tepkimeci, dışa ve rakiplere endeksli	Eylemci ve atılımcı, iç ve dış faktörlerin bütününe dikkate alacak şekilde bilinçli.

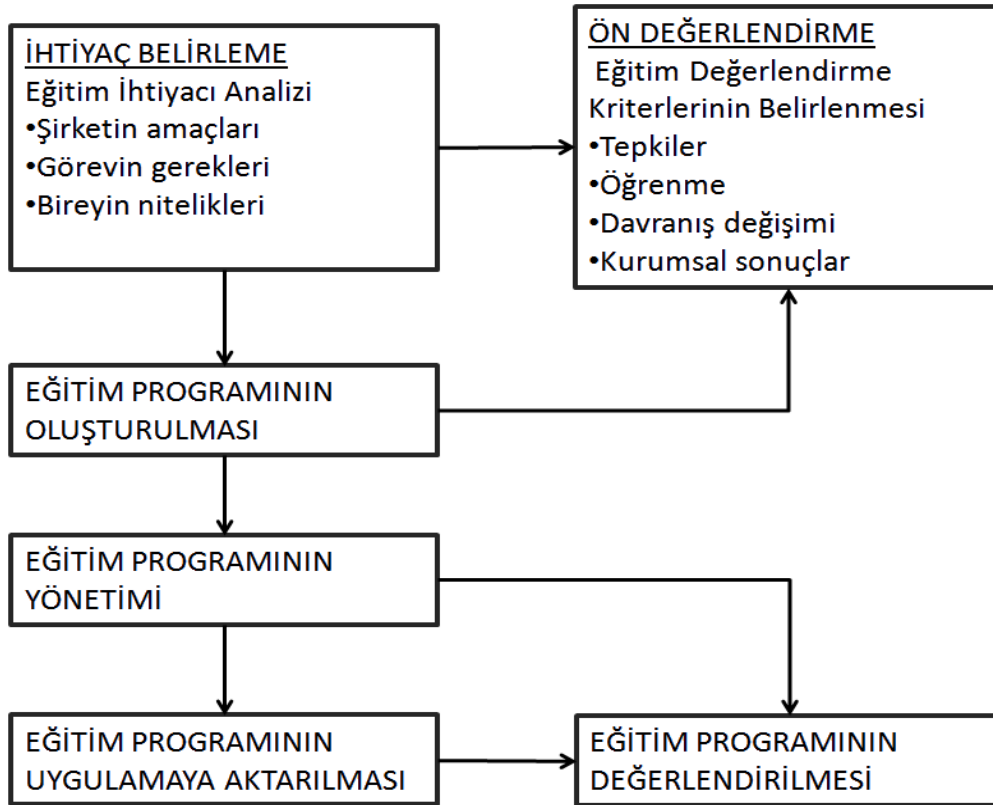
Kaynak: Coşkun, 2000, s. 113.

1.5.2.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle, çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Eğitim ihtiyacı analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi edinilmesi gerekir. Bunun için iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme formlarından yararlanılabilir (Barutçugil, 2004, s.299).

1.5.2.2 Eğitimin Amaçları

İnsan kaynakları eğitiminde amaç; iş için gerekli bilgi ve donanımı geliştirerek, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeye yönelik, onları güçlendirmeye ve örgütle bütünleşmelerini sağlamak için, çalışanların örgütteki sorunları algılama, anlama ve bu sorunlara alternatif çözümler bulmak olduğu söylenebilir (Uyargil ve diğ., 2010, s.167). İşletmeler tarafından yürütülen eğitimlerde beklenen amaç genel bir değerlendirme yapıldığında, ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2012, s.126).



Şekil 1.2 İnsan Kaynakları Eğitim Planlaması ve İşgören Seçimi

Kaynak: Molla, 2011, s.14.

Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle bağdaştırılabilir. Ve işletmelerin eğitimden beklediği amaçlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir.

- Üretimde artış sağlamak,
- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşüş,
- Zamandan tasarruf,
- Bakım giderlerinde azalma,
- Hatalarda azalma,
- Denetim maliyetlerinde azalma (Sabuncuoğlu, 2012, s.128).

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Eğitim işletmede çalışan kişilere farklı yollardan da katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitim çalışmalarının insana yatırım olduğunu daha önce de vurgulamıştık, bir

işletme varlıklarını tamamen toplumun bireyelerine borçludur. Bu nedenle insanlar işletmenin hizmetinde değil işletmeler insanların hizmetinde olmalıdır.

Eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insanlara da katkısı olduğu söylenebilir, bunlar özetle;

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme,
- Terfi olanakları,
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama,
- Yaratıcılıkta gelişme (Sabuncuoğlu, 2012, s.129).

Aslında, yukarıda sayılan eğitimin ekonomik ve sosyal nitelikteki amaçlarını birbirinden ayırmak zordur. Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir (Uyargil ve diğ., 2010, s.168).

1.5.2.3 Eğitimin Yararları

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının sağladığı yararlar; eğitimin örgüte sağladığı yararlar, çalışana sağladığı yararlar ve çalışan ilişkilerine sağladığı yararlar olmak üzere üç başlıkta değerlendirilebilir. Eğitimin örgüte yararları;

- Örgütün her seviyesinde işle ilgili bilgi ve becerileri artırır.
- Örgüt içinde açıklık ve güveni destekler.
- Çalışanların moralini yükseltir.
- İşin ana hatlarının hazırlanmasına yardımcı olur.
- Örgüt politikalarının daha iyi anlaşılmasında yardımcı olur.
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri artırır ve güçlendirir (Aktuna, 2007, s.40).

Eğitimin çalışana yararları;

- Karar alma ve problem çözmede çalışana yardım.
- Eğitim yolu ile başarı, tanınma, sorumluluk ve ilerleme gibi değişkenler harekete geçirilir.

- Çalışanda özgüvenin artmasında yardımcı olur.
- Çalışanın stres, gerilim ve çatışmayla başa çıkmasına yardımcı olur (Aktuna, 2007, s.40).

Eğitimin çalışan ilişkilerine yararları;

- Gruplar ve bireyler arası iletişimi artırır.
- Çalışanları arası yetenekleri artırır.
- Grup içi bağlılığı olumlu yönde yapılandırır (Aktuna, 2007, s.40).

Eğitim ile ilgili yukarıda belirtilen konuları; işverenler açısından; verimlilik, kalite artışı, daha az üretim kaybı, maliyetlerde azalma, enerji, hammadde ve zamanda tasarruf gibi birçok amaca hizmet ettiğine vurgu yaparken. Çalışanlar açısından ise; iş hayatına daha kolay uyum sağlama, uyum yeteneğinin ve iş tatmininin artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve yükselme fırsatları anlamına geldiğine dikkat çekilmektedir (Kula, 2006, s.82).

1.5.2.4 Personel Geliştirme

Eğitim konusunda bilgi verirken, geliştirmeden de mutlaka bahsetmek gerekir. Geliştirme, konusunda yetişmiş, teknik beceri sahibi olan personelin yaptıkları işleri değiştirerek işletmelerinde ve toplumda daha verimli olmalarıdır (Uyargil ve diğ., 2010, s.163). Sabuncuoğlu (2012, s.125) ise geliştirmeyi, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanması ve geliştirilmesi olarak tanımlar.

Bunun yanında; Barutçugil (2004, s.61) ise, bireysel ve takımlara yönelik eğitimler, iş başında beceri kazandırma, işe özel iyileştirici eğitimler de geliştirmeyi bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin üst düzeye ulaşmasında yardımcı olacağına vurgu yapmaktadır.

1.5.2.5 Personel Yetiştirme

Eğitim konusunda bilgi verilmesi gereken bir diğer konu da yetiştirmedir. Genel olarak belli bir işi yapılabilmesi için sahip olunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve davranışların çalışanlara kazandırılması sürecidir (Uyargil ve diğ., 2010, s.163). Yetiştirme; bilişsel ve duygusal becerilerin belirli bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Yetiştirmede önemli olan planlanmış bir eğitimin olmamasıdır (Aliyeva, 2007, s.4).

Turizmde, personel yetiştirme fazlası ile önemlidir. Personel yetiştirmede, tecrübesi ve bilgi birikimi ile yeni personel yetişmesine yardımcı olan eski personelin, işi nasıl öğrettiği ve öğrettiği işi takibi insan kaynakları departmanı ile koordineli devam ettiği sürece, personel yetiştirme önemli olmaya devam edecektir.

1.5.2.6 Eğitim Uygulamaları

Eğitim planlarında belirlenen çerçevede işbaşı ve iş dışı eğitim programları dönemsel anlamda uygulamaya alınır. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı; eğitime katılacakların seviyesi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimcilerin kimler olacağı gibi hususlar yöneticiler tarafından göz önüne alınarak belirlenir. Bu bağlamda işletmelerde işbaşı ve iş dışı eğitimler olmak üzere iki ana uygulama bulunmaktadır. Ancak özellikle son yıllarda teknoloji destekli eğitimler ve e-öğrenme, işletmelerin eğitim yöntemlerini tekrar sorgulamalarını ve sağladığı avantajlar nedeniyle gittikçe yaygınlaşan bir yöntem halini almıştır (Aktuna, 2007, s.42).

1.5.2.6.1 İşbaşı Eğitim Uygulamaları

İşbaşı eğitim uygulamaları işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Bu yöntemler genelde “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanır ve işbaşı eğitimleri, deneyimli bir yönetici veya çalışanın rehberliğinde verilir. Başlıca işbaşı yöntemleri aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetici gözetiminde eğitim,
- Yetki devri ile eğitim,
- İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi,
- Rotasyon eğitimi,
- Ekip çalışmalarına katılım yoluyla eğitim,
- Staj yaptırarak eğitim,
- İş gösterme yolu ile eğitim (Sabuncuoğlu, 2012, s.146).

İşbaşı eğitimin yönetici nezaretinde ciddi olarak yapılması, gerçek iş ortamında uygulanması, eğitim maliyetlerinin çok düşük olması gibi faydalarının yanı sıra, iş yoğunluğundan eğitimin aksaması, her işi bilen eğitici maharetinin olmaması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Aktuna, 2007, s.42). Bunun yanında işbaşında eğitimin

katkılarına şu örnekler verilebilir. İşi yaparak öğrenmek en verimli sonuçları verir, yönetici gözetiminde olması eğitilenin öğrenmek için ciddi çaba göstermesini gerektirir, öğrenme sırasında hatalar yapılabilir ancak her hata bir tecrübe kazandırır (Sabuncuoğlu, 2012, s.146).

Turizmde en önemli eğitim uygulamalarından biri işbaşı eğitimidir. Yaparak öğrenme, turizmde olmazsa olmaz bir uygulamadır. Eğitimin teoride kalması turizmde yeterli olmayacağı gibi, pratiğin önemi de işbaşı eğitim sayesinde mümkündür.

1.5.2.6.2 İş Dışı Eğitim Uygulamaları

İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimler kuramsal düzeyde yapılır. Genel ilke ve kuralların bir sistem dâhilinde verildiği bir eğitim tekniğidir. Başlıca iş dışı eğitim yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2012, s.153).

- Konferanslar,
- Seminerler,
- Kurslar,
- Çalışma grubu yöntemi,
- Örnek olay yöntemi,
- Rol oynama yöntemi,
- İşletme oyunu yöntemi (Aktuna, 2007, s.43).

1.5.2.6.3 Teknoloji Destekli Eğitim Uygulamaları

Teknoloji destekli eğitim, işletmelerdeki intranet ve internet destekli, bilgisayar aracılığıyla yapılan eğitimlerdir. Özellikle son yıllarda işletmeler tarafından artan biçimde uygulamaya konulmaya başlayan yöntemlerdir. İlk yatırım maliyetleri haricinde ucuz olması, öğrenme için zaman ve mekân prensibini yıkması, hızlı değişimlerin takibi gibi kolaylıkların ve avantajların yanı sıra eğitim altyapısı ve öz disiplini yüksek çalışanlar istemesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu eğitimle multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim, uzaktan eğitim ve e-öğrenme şeklinde değişik formatlara sahiptir (Aktuna, 2007, s.43).

1.5.3 Performans Yönetimi

Performans yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının diğer boyutlarından biridir. Çalışmamızda performans yönetimi; özellikle performans değerlendirme, takdir, terfi ve yükselme olanakları, kariyer planlaması ve etkin takım kullanımı başlıkları altında incelenmiştir.

1.5.3.1 Performans Değerleme

Performans değerlendirme; çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistemli bir şekilde değerlendirilmesidir (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.99). Çalışanların performanslarının iyileştirilmesi, işletmenin hedefleri doğrultusunda verilen bireysel hedeflere ulaşabilmeleri, kariyer planlaması ve ücret ayarlamaları için kullanılan bir sistem ve yönetim aracıdır (Aslan, 2011, s.231). Çalışanın işte sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.184).

Performans değerlendirme kavramını statik bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele almak, çalışanların performanslarını plan, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem, Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılır (Uyargil ve diğ., 2010, s.210). İşletmelerde verimli bir performans yönetim sistemi kurulmuş olmalıdır. Bu her bir işin başarılı olabilmesi için önemli bir faktör olup, performans standartları, hedefleri ve performansın etkili izlenmesi için gerekli bir tanımlama şeklidir (Inyang, 2011, s.146). Performans Yönetimi Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği ve doğru olarak değerlendirildiğinde yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder (Barutçugil, 2004, s.426).

İşletmeleri performans değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Planlama için personel envanteri hazırlamak,
- Çalışan eğitim gereksinimini saptamak,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların yeterli olmayan yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak (Sabuncuoğlu, 2012, s.185).

Performans değerlendirme, çalışanın işini başarılı yapıp yapmadığını belirleme, geri bildirim ve gelişim planı oluşturma süreci olarak değerlendirilebilir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, aynı zamanda çalışanın gelecek planlarını ve mesleki gelişimini etkileyecek, daha etkili çaba göstermesi konusunda etkin olacak ve kariyer planlamasını netleştirecektir.

1.5.3.2 Takdir

İyi yapılmış bir iş tanımı ile takdir edileceğini bilen bireyin öz-imağ ve en uygun değerle kendini tanıma özelliği kazanması önem arz eder. Diğer bireylere de işgörenin bu özellikleri iletildiği gibi, istenmeyen eleştirilerin de iletilmesi gerekmektedir (Inyang, 2011, s.146).

Motivasyonla ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda motive edici bazı özendiriciler dikkat çekmektedir. Bu özendiricilerden 4 tanesi maliyet içermemesi açısından işletmelerce tercih edilmektedir.

- İyi iş yapan çalışana kişisel olarak kutlamak,
- Kişisel notlar yazmak,
- İyi performans gösteren çalışanlara, bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerin belirtilmesi,
- Performansı yüksek çalışanları onurlandırmak (Barutçugil, 2004, s.459).

Herkesin teşvik ve takdire ihtiyacı vardır, övgü insanların rahatlamasına yardımcı olur (Armstrong, 2006, s.511). Maddi imkanların yanında takdir edilme her bir bireyin manevi anlamda beklediği en önemli motivasyon unsurlarından biridir. İşgörenleri takdir etme yollarından bir diğeri de işgörenleri belli dönemlerde gezilere göndermektir. Bu gezilerle işgörenlerin işletmeye olan güveni de olumlu yönde değişecek ve işine daha sıkı sarılacaktır.

1.5.3.3 Terfi ve Yükselme Olanakları

Terfi, bir çalışanın bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.82). Terfi, başlangıç düzeyi dışında boşalan işlerin doldurulması için genellikle başvuru bir yöntemdir (Uyargil ve diğ., 2010, s.117).

Terfi ve yükselme olanaklarının dikkatli iş analizi, değerlendirme ve sınıflandırma ile birlikte sıklıkla rasyonel bir şekilde yapılması, tazminat sistemlerinin oluşturulmasında kariyer gelişiminin önemli bir adımını oluşturmaktadır (Rau, 2012, s.31). Yükselme ve terfi

yöntemleri özetle iki farklı başlıkta incelenebilir. İlki eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme, diğeri ise başarı durumuna (performansa) göre yükselmedir (Sabuncuoğlu, 2012, s.83).

Johnson'un (2000, s.73) yaptığı araştırmada her on işletmeden birinde nadir de olsa işgörenlerin yükselmesine yönelik politikalarının olduğu ve bu politikaların formüle edildiğine vurgu yapılmıştır. Yükselme politikalarının olması işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının doğru işlediğinin en önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilebilir.

1.5.4 Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.100). Diğer bir ifadeyle, kişinin kendini değerlendirerek; güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi; bilgi, beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda hareket planları geliştirmesidir (Uyargil ve diğ., 2010, s. 266).

Kariyer planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir.

- Etkin insan kaynakları kullanımı,
- İşgörenlerin geliştirilmesi,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.170).

Kariyer planlaması işgörelere doğrudan ve dolaylı faydalar sağlamaktadır. Bunların bazıları;

- Terfi etme şansının doğması,
- Organizasyona olan bağlılık duygusunun güçlenmesi,
- Farklı yetenek ve ilgi alanlarının keşfedilmesi ile gerçekçi planlamanın yapılabilmesi,
- Sürekli gelişim ve motivasyon için uygun fırsatların hazırlanması olarak sıralanabilir (Barutçugil, 2004, s.322).

Görüldüğü üzere, kariyer planlaması çalışanlara kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerini belirlemede yol göstericidir. Ayrıca; bilgi, beceri, değer ve geliştirilmesi gereken yönlerin belirlenmesi ile planların hazırlanması ve uygulanmasını da kolaylaştırır.

1.5.5 Etkin Takım Kullanımı

İnsan kaynakları yönetimin en önemli uygulamalarından biri de etkin takım kullanımınıdır. Barutçugil (2004, s.278) takımı, bir işi tamamlamak için karşılıklı bilgi ve yeteneğe ihtiyaç duyan en az iki ve daha fazla sayıda insandan oluşur şeklinde tanımlamaktadır. Takım çalışmasına ise, işletmelerde işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde, yapılan düzenlemelerde ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde katılımı sağlayacaktır şeklinde bir açıklama getirilmektedir (Arı, 2012, s.31). Başarılı takım oluşturmak kolay olmamakta ve aşılması gereken bazı engeller bulunmaktadır:

- Uzmanlaşmanın egemenleşmesi takım çalışmasına engeller çıkarır.
- Kötü tasarlanmış ya da kötü yönetilen sistemler takım oluşturma için önemli bir engeldir.
- Açık tanımlama yapılmaması, istenilen mesajın takımlara ulaşmasına engel teşkil eder.
- Yönetimince takımlara gereken yetkinin verilmemesi olarak örneklendirilebilir (Barutçugil, 2004, s.290).

İşletmelerde takım çalışmasının etkin bir şekilde yapılabilmesi için yukarıda örnekleri verilen engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çok sayıda makale ve vaka örneklerinin yanı sıra, titiz, sistematik çalışmalar, organizasyon tasarım ilkesi gibi örneklerle takımların etkinliğinin arttığı gözlenmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999, s.41).

1.5.6 İletişimin İyileştirilmesi

İlgili literatürde, işgörenlerin önemli güven boyutlarından biri olarak öne çıkardığı insan kaynakları uygulamalarından iletişim, örgütlerin de günümüzde önem verdikleri bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, çalışmamızda iletişimi; bilgi paylaşımı, şikayet prosedürleri ve işgören önerilerinin dikkate alınması başlıkları ile inceledik.

1.5.6.1 İletişim

İletişim, insan kaynakları konularının örgütün tüm birimlerine iletilmesi, örgüt içerisinde iletişimin yeterli oluşumu ve işgörenlerin kararlara katılımının sağlanmasını amaçlayan insan

ilişkilerine odaklanmayı kapsamaktadır (Godard ve Delaney, 2000'den aktaran Yılmaz ve Karahan, 2011, s.100).

Daha çok insan kaynağı ile bağlantılı uygulama, politika, bilgi ve karar paylaşımlarında açık ve yeterli geri bildirim alınmaz ise, birey ve örgüt ihtiyaçlarının belli bir seviyede olmasını amaçlayan İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili karar alma mekanizması bağlamında işlemler zorlaşacağından İnsan Kaynakları Yönetimi etkinliğinin sağlanması da zorlaşacaktır. Bu sebeple İnsan Kaynakları uygulamalarında iletişimin önemi azımsanamaz.

İletişimin eğitim açısından değerlendirilmesinde, işletmelerin çalışanlara sağlayacağı teknolojik alt yapının önemi giderek artmaktadır. İşgörenlere sağlanacak bir bilgisayarın iletişimi geliştirici gücü eğitsel anlamda da iletişimin iyileştirilmesinde önem arz eder.

1.5.6.2 Bilgi Paylaşımı

Bilginin günümüzde gerçek bir sermaye olduğu aşikardır. Bilginin doğru ulaştırılmaması örgütleri, yoğun rekabet ortamında dezavantajlı konuma getirebilmektedir. Bilgi konumunun kaynağını bilmek, dahili bilgi kaynaklarının bulunduğu diğer grup üyelerini bilmekle paralel ele alınmalıdır (Lauring ve Selmer, 2012, s.90). İnsan kaynakları konusunda firma içinde geçmiş ve şimdiki durumun doğru izlenmesini sağlayan ve geleceğe yönelik kararların alınmasına öncülük eden bir bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012, s. 340). Gerekli bilgi, örgütün amaçlarının yürütülmesi için gerekli olan bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Lauring ve Selmer, 2012, s.90).

Finansal performans, strateji ve operasyonel tedbirler gibi konularda bilgi paylaşımı, örgütün işgörenlere olan güveninin en önemli göstergesidir (Pfeffer ve Veiga, 1999, s.44). Bilgi paylaşımını; bilgi, know-how ve geri bildirim şeklinde bilginin sağlanması ya da alınması olarak anlıyoruz (Lauring ve Selmer, 2012, s.90). İnsan kaynakları uygulamalarında iletişimle koordineli yürütülmesi gereken en önemli başlıklardan birinin de bilgi paylaşımı olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.5.6.3 Şikayet Prosedürleri

İnsan Kaynakları uygulamaları işgörenlerin gelişimine uygun ortam sağladığı gibi üst yönetim ile işgörenler arasındaki bürokrasiyi de azaltarak, işgörenlerin üst yönetime daha kolay ulaşmasını sağlamış, fikirlerini ve şikâyetlerini paylaşmasına ortam sağlamıştır.

İnsan Kaynakları yöneticileri, işgörenler için şikayet nedeni olacak konuları, daha olumsuz sonuçlar doğurmadan çözümlenmekle görevlidir (Özkan, 2007, s.75). Bunun yanında

örgütün işgörenlerin çıkarlarını gözettiğini göstermesi, işgörenlerden haksız çıkar sağlamaya çalışılmaması, çalışanların talep ve şikâyetlerinin dikkate alınması da önemli etkenlerden biridir (Deniz, 2006, s.39). Örgütün en büyük itici gücünü oluşturan işgörenlerin fikirlerini beyan etmelerine, istek ve şikâyetlerini ortaya koymalarına olanak verilmesi yani yönetime katılımlarının sağlanması örgütsel güvenin elde edilmesi açısından son derece önemlidir (Dinç, 2007, s.70).

1.5.6.4 İşgören Önerilerinin Dikkate Alınması

İletişim, örgütteki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümü, süreçlerin geliştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel güç katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.101).

İşgörelere geribildirim verilmesi örgüt içi iletişimin etkinleşmesi açısından da önemlidir (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.101). Bu başlıktan da anlaşılacağı gibi işgören önerilerinin dikkate alınması iletişimin doğru çalıştığı ve işletmenin işgörelere değer verdiğinin en önemli göstergesi olduğunun da ispatıdır.

1.5.7 İş Dizaynı Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamalarından bir diğler alt boyut; iş dizaynı uygulamalarıdır. Bu uygulamalar çalışmamızda; seçici işe alma, personel güçlendirme (empowerment), iş tanımlarının belirgin olması, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş ve işçi güvenliği başlıkları altında incelenmiştir.

1.5.7.1 Seçici İşe Alma

İşgörenin seçilmesi kararı, seçim kararından önceki aşamalarda farklı yöntemlerle değerlendirilen adaylardan hangilerinin işe alınacağı belirlenmesidir (Uyargil ve diğ., 2010, s.151). İşe alma politikaları objektif ölçütler, deneyim, liyakat ve yeterliliğe bağlı olmayıp, duygular, siyaset ve etnik şovenizme bağlı olursa örgüte ciddi zararlar verecektir (Inyang, 2011, s.145).

Seçme ve işe alma sürecinde başarı için aşağıdaki özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir;

- Tutarlılık,
- İş tanımlarının yapılması,
- İşle ilgili olunması,

- Performansla bağlantılı çalışma,
- Yatırımın getirisi,
- Adayların algılamaları,
- Yasalara uygunluk (Barutçugil, 2004, s.259).

İnsan kaynakları temin ile seçim fonksiyonunun amacı, örgütün amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve örgüte kazandırmaktır (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.100). İyi tasarlanmış işe alım sürecinde yeni adaylar çekmek ve işletmede bir geleceklerinin olduğunu göstermek önem arz eder (Shafique, 2012, s.887).

1.5.7.2 Personel Güçlendirme (Empowerment)

Personel güçlendirme, işgörenlere işleri ile ilgili konularda, bir üstün onayına gerek duymadan karar almaları için yetki (güç) verilmesidir (Barutçugil, 2004, s.397). Personel güçlendirme, bireylerin performanslarını yükseltmekte ve çalışma hayatına önemli katkılar sağlamaktadır.

Daha fazla yetki verilmesi yoluyla personel güçlendirmenin, hizmet kalitesini ve kârlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Biber, 2006, s.64). Güçlendirme ve işgören katılımının yenilikçiliği tetikleyen önemli insan kaynakları uygulamalarından olduğu bulunmuştur (Kesen, 2011, s.27). Personel güçlendirmesi işletmeye maddi olarak bir kayıp oluşturmaz aksine hem personelin hem de müşterinin işletmeye olan bağlılığının artmasına neden olacaktır (Şahin, 2007, 153). İyi bir personel güçlendirmede işgörenlerinde kendi uygun değerlerini ortaya koyması, işgörenlerin çalışmalarını motive edecek en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Inyang, 2011, s.146).

1.5.7.3 İş Tanımlarının Belirgin Olması

İş analizi ile hazırlanarak toplanan tüm bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgelere iş tanımları denilmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2010, s.57). İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir süreç olarak tanımlanırken, iş tanımı bu bilgilerin sistemli ve kontrollü şekilde sunulduğu bir teknik olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2012, s.71). İş tanımları, işin örgüt içindeki yerini ve önemini belirler (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.100)

İş tanımlarından verimli bir şekilde yararlanmak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Çalışanların sorumlulukları açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.
- İşler arası geçişler, bağlantılar açık ve net olmalıdır.
- İş tanımlarının kontrolü üst yönetici ya da insan kaynakları bölümünce yapılmalıdır.
- İş tanımları yetkili birimlerce sürekli gözden geçirilmelidir (Uyargil ve diğerleri, 2010, s.57).

İş tanımlarının ortak amacı; işin kimliğini ortaya çıkarmaktır. Bu kimlik ile işin yapısı, gerekleri, özellikleri ve tüm detayları belirtilmelidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.71).

1.5.7.4 İş Rotasyonu

Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda planlanan sürelerle göre, mevcut işi ile ilgili diğer faaliyet ya da görevlere geçişi ve sırası ile bunları gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır (Uyargil ve diğ., 2010, s.72). Çalışma ekipleri gibi, iş rotasyonu da işgücünün bir parçası üzerinde esneklik ve katılımı teşvik etmek için kullanılan araçtır (Pil ve MacDuffie, 1999, s.378). Rotasyonun sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir:

- Takım çalışmasında etkinlik artar.
- Yönetici adaylarını hazırlar.
- Sosyal bütünlük sağlanır.
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar.
- Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 2012, s.151).

İşgörenlerin çok yönlü olarak yetişmelerine imkân sağlayan iş rotasyonu bireysel düzeyde iş tatmini sağlarken, örgütsel düzeyde de önemli sorunları çözümlenebilmektedir (Uyargil ve diğ., 2010, s.72).

1.5.7.5 İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; tekrarlı, rutin işlerde işgörende ortaya çıkabilecek olumsuzlukları engellemek ve bu olumsuzlukların sonucunda oluşabilecek verimsizlik, devamsızlık gibi örgütün sorunlarına çözüm getirmek amacı ile işlerin yeni görevlerle değiştirilmesi olarak açıklanabilir. İş zenginleştirme, işin içeriğinde yer alan sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi

elemanların etki edebilecek diğer beceri, görev kimliği, anlamlılığı gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir (Güçlü, 2001, 103).

İş zenginleştirmenin ilk olarak Frederick Herzberg tarafından geliştirildiği ilgili literatürde vurgulanmaktadır (Bolat, 2003, 208). İş zenginleştirmede işin plan, karar alma ve yürütme düzeyinde söz sahibi olan işgörenlerin faaliyetlerinde bir yenilenme ya da değişiklik olup olmadığı izlenmekte ve sonuçta çalışanlara verilen belli sınırlar içindeki sorumlulukların tespitine imkan sağlamaktadır (Uyargil ve diğ., 2010, s.74).

1.5.8 İş ve İşçi Güvenliği

İş ve işçi güvenliği, insan kaynakları yönetiminin koruma işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram olarak, iş ve iş güvenliğini Sabuncuoğlu (2012, s.311), iş sırasında işgörenlerin karşılaşacağı tehlikelerin ortadan kaldırılması ya da azaltılmasında işletmeye getirilen teknik kuralların bütünü olarak tanımlamaktadır. Yukarıda belirtilen koruma işlevinin içerisinde iş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili çalışmalar yer almaktadır. Koruma işlevi ile insan kaynakları yönetimi karşılaştırıldığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır; güvenli bir çalışma alanının oluşturulması için gerekli alt yapının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkış sebeplerinin tespit edilmesi, sonuçta ortaya çıkan kayıp işgücünün azaltılarak verimin artırılması amaçlanmaktadır (Uyargil ve diğ., 2010, s. 447).

Ayrıca, iş güvenliği ile çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım güvenliği gibi konularda ilişkilendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s.310). Pfeffer ve Veiga (1999, s.40) ise yüksek performans yönetim sistemlerinin etkileri üzerine yapılan araştırmalarda en önemli boyut olarak istihdam güvencesinin önem kazandığını vurgulamaktadır.

1.5.9 Örgütsel Yapıya İlişkin Uygulamalar

İnsan kaynakları uygulamalarından bir diğer boyut ise, örgütsel yapıya ilişkin uygulamalardır. Bu uygulamaları; statü farklılıklarının azaltılması ve basık (yatay) örgüt yapıları başlıkları altında inceledik.

1.5.9.1 Statü Farklılıklarının Azaltılması

Örgütün tüm üyelerinin kendilerini önemli ve örgüte bağlı hissetmesine yardımcı olmak amacıyla, en yüksek bağlılık yönetim sistemleri, bireylerin ve grupların daha az değerli hissetmelerini azaltmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar (Pfeffer ve Veiga, 1999, s.43).

1.5.9.2 Basık (Yatay) Örgüt Yapıları

Modern yapılarda genellikle yönetenler ve yönetilenler arası hiyerarşik yapı eski katı ve karışık niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durum örgütsel yapıların, daha az hiyerarşik yapının ve yüksek katılımın gerektirdiği yatay bir şekillenme almaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yenilenme, doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır (Asunakutlu, 2002, s.5). İnsan kaynakları yönetiminin performansını etkilemek için görünen en iyi uygulamaları işletmelerin kopyalaması yeterli olamaz, yöneticilerin başka iş alanlarında olduğu gibi, yetersiz ve eksik bilgiye dayalı insan kaynakları yönetimi seçimleri yapmak zorunda kalırlar (Purcell, 2006, s. 35).

1.6 Örgütsel Güven

Örgütsel güven ile ilgili tanımlamalar ve açıklamalara başlamadan önce, güvenden bahsetmek gerekir. İlgili literatür incelendiğinde güven ile ilgili bir çok tanım yapılmaktadır. Bu tanımlar Tablo 1.4.'te detaylı olarak verilmiştir. Örgütsel güven ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Örneğin, Matthai'ye göre örgütsel güven, çalışanların belirli olmayan veya riski bulunan durumlarda karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inandıkları değerleri ifade eder (Çıtır ve Kavi, 2010,s.233). Örgütsel güven ile çalışan ilişkisini Çin atasözü “Kuşkulandığım kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma” biçiminde ortaya koymaktadır (Demirel, 2008, s.180). Örgütsel güven, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil eder. Küçük işletmelerde bu durum işletme sahibinin kişiliğinden, büyük işletmelerde ise örgüt kültürü ve yöneticilere olan güvenden kaynaklanır (Aktuna, 2007, s.58). Çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan büyük ölçüde etkilenmektedir (Asunakutlu, 2006, s.18). Güven, bir sosyal sermaye biçimi olup farklı işletmeler veya örgütler tarafından taklit edilemez. Taklit edilemeyen örgütsel güvenin temel işlevleri; maliyetleri azaltması, çalışanlar arasında koordineye, doğal ve olumlu davranışlara yol açması, çatışmaları azaltmasıdır. Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu, 2006, s.20).

Tablo 1.4 Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği

Kaynak: Tüzün, 2007, s.97.

1.6.1 Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalarda, alt boyutların üç ayrı düzeyde incelendiği görülmektedir. Bunlar; çalışanlararası güven, yöneticiye / amirlere duyulan güven ve kurum temelli örgüte duyulan güvendir (Aktuna, 2007, s.64).

1.6.1.1 Kuruma Güven

İşe alma, terfi seçenekleri, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin eşit ve doğru şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacaktır (Aktuna, 2007, s.65). Kuruma dayalı güven, işgörenlerin işletmenin yapısındaki işleyişin sağlam temellere dayalı ve adil olacağı, bu işleyişin işletmenin kendine ait tasarruflarının verimli olacağına dair bir inanıştır.

1.6.1.2 Yöneticilere / Amirlere Güven

Örgütü temsil, çalışanları koordine etme ve amaçlara yönelik işgörenlerin yönlendirilmesi eylemini hayata geçiren kişi olan yönetici, örgüt üyelerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan ve etkili bir örgüt yaratmakla görevlidir (Dinç, 2007, s. 29). İşgörenler yöneticilerin sorunları çözme konusunda etkin, yapabilir veya dirayetli olarak algılanması, işgörenlerin yöneticiye güven duymalarını da oldukça önemli bir boyut olarak karşımıza çıkarmaktadır (Aktuna, 2007, s.65). Örgütlerde hiyerarşik ilişkiler çok önemli ve yaygındır. Bu hiyerarşik ilişkilerdeki güven merkezini; incinme, kırılma ihtimali ve belirsizliklerin mevcut olması oluşturmaktadır. Yöneticiye duyulan güven hiyerarşik yapıda örgütün bütününe atfedilmektedir.

1.6.1.3 Çalışanlararası Güven

Çalışanlararası güven işgörenin karşısındaki diğer işgörene yönelik güven duygusunu içermektedir. Çalışanlararası güvende risk veya belirsizlik durumu ve tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur (Yücel, 2006, s. 47).

İşletmede güven ortamını etkileyen iletişim etkinliklerinin, güvenme eğilimlerine etkisi, işgörenlerin değerleri ve tutumlarına etkisi, örgüt içi güvenle ilgili kritik bir konudur. İşletmelerde özellikle işi ilgilendiren düzenli bir ilişkisellik mekanizmaları ile iletişim, karşılıklı güveni, tarafların ihtiyacı olan karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşımını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar.

İş ortamındaki çalışanlararası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar Tablo 1.5'te ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Tablo 1.5 Çalışanlararası İlişkilerde Güven Oluşturan Davranış Özellikleri

Özellikler	Davranışlar
Uygunluk	İhtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik
Yeterlilik	Bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma
Tutarlılık	Davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olması
Sırdaşlık	Gizli bilgileri kendinde saklayabilme
Adil davranış	Olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme
Bütünlük	Dürüst ve ahlaklı karakter
Sadakat	İlişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç
Açıklık	Bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklıkla paylaşabilme düzeyi
Sözüne sadıklık	Önceden verilmiş vaatleri yerine getirme
Ulaşılabilirlik	Öneride bulunmaya ve önerilere açık olma

Kaynak: Butler, 1991'den aktaran Yücel, 2006, s. 48

1.7 En İyi İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Güven İlişkisi

İşletmeler, yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarının bilgi düzeyini sürekli yeni bilgi ile yükseltmelidir. İşletmelerde eğitim, işgörenlerin etkili işleyiş gerektiren bilgi, beceri ve tutumlarını verebilmek için düzenlenmelidir (Barutçugil, 2004, s.298). Eğitimin, üst yönetimin inandırıcılığını, katılımını ve desteğini sağlayacak şekilde organize edilmiş iletişim ile çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gereken bir olgu olması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitimin, örgütsel güven ile olumlu bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Eğitim çalışmalarını tüm örgüte yayılması, çalışanların örgüte olan güvenini artıracaktır.

İletişim, işletmedeki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümüne, programların geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılmasına zihinsel gücü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür. Katılımın zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik oluşu, daha yüksek isteklendirme, gelişmiş bir bağlılık duygusunu ve gönüllülüğü gerektirir (Halis ve diğ., 2007, s. 194). İletişimin ve katılımın ortak geliştiği işletmelerde karar almanın kolaylaştığı yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır. Bu kolaylıkla birlikte işgörenlerin örgüte olan güvenleri de bu değişkenlere bağlı olarak artmaktadır.

Bir işgörenin faaliyette olduğu alanlar içinde herhangi bir başka kişiden onay almadan karar vermesi olayı olarak daha önce tanımladığımız yetkilendirme ile işgörelere işletme için daha önemli oldukları duygusunu aşlamak, örgüte olan güvenlerini artıracaktır. İşletmelerin yaşadıkları toplumlara paralel gelişen ilişkiler geliştirerek sosyal sorumluluk bilinci oluşturmaları gerekmektedir. İşgörelere karşı en önemli sosyal sorumluluktan bir tanesi

işletmelerin adil ve kabul edilebilir bir ücret sistemi geliştirmesi ve bu sayede örgütsel güveni azaltabilecek farklı uygulamaları en aza indirmesi gerekmektedir. İşletmelerin ücret politikaları işgörenlerin belki de en çok önem verdiği uygulamalardan biridir. Bu uygulamada işletme içindeki eşit ve performansla paralel ücretlendirme işgörenin işletmeye olan güvenini olumlu yönde etkileyecektir. Adil ücretlendirme ayrıca işgörenlerin yönetime olan güveninin yanı sıra çalışanlararası güveni de etkileyecektir. Özellikle turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde ücret politikaları ve etkin ödeme stratejileri işgörenlerin o işletmeye olan güvenini üst düzeylerde tutmakta, aksi durumlarda işgörenlerin işletmeye olan güveninin olumsuz yönde değişimine ve sektörde olumsuz bir imaja da sebep olmaktadır.

İşletmeler organizasyon içerisindeki bireylerin, çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için bilgi edinme sürecini iyi organize etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öğrenen organizasyon oluşturma ile güven olumlu yönde etkilenecektir. Sürekli gelişim gerektiren öğrenen organizasyon uygulamaları turizm işletmelerinin olmazsa olmaz olgularındandır. Kariyer planlaması da işgörenlerin örgüte olan güveninde önemli yeri olan uygulamalardan biridir. Kariyer planlaması yapılan işgörenlerin başka bir işletmeye gitmeyi düşünmek gibi bir alternatifi olamayacak, daha çok işletmeye bağlanacaktır. Bu da güveni artıran önemli bir etmendir.

Turizm işletmelerinde etkin takım kullanımı çok sıklıkla görülür. Bu uygulama ile birçok yönetici kendi çalışma ekibini oluşturarak daha verimli ve etkin çalışabileceği ortam yaratır ve bu sayede işgörenlerin amire ve örgüte güveni artmaktadır. Terfi ve yükselme olanaklarının olmasıdır. Bu uygulamalar da güveni olumlu yönde etkilemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

EN İYİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: MANAVGAT ÖRNEĞİ

2.1 Metodoloji

Çalışmamızda ilk olarak en iyi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güven ile ilgili araştırma yapılmıştır. Çalışmanın amacı kapsamında veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiş olup, ölçeğin her bölümünde 5’li Likert ölçeği tercih edilmiştir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenlerin en iyi insan kaynakları uygulamaları konusundaki değerlendirmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmamızda araştırma evreni olarak Manavgat bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri belirlenmiştir.

Manavgat, Antalya'nın en büyük ilçelerinden olup, ilçe nüfusu 2011 verilerine göre 193.738'dir (www.antalya.gov.tr). Özellikle turizmin Manavgat'taki gelişimi, son yıllarda bölgeye yapılan yeni konaklama işletmeleri ile de önem kazanmıştır. 2007 yılında Manavgat toplamda 171 turistik tesis, 44.731 oda ve 96.705 yatak sayısına sahipken, 2013 yılında 209 turistik tesise, 59.033 odaya ve 128.233 yatak sayısına ulaşmıştır (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/>). İstatistiklerde Manavgat'ın turizm sektöründeki yerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Araştırmanın evrenini oluşturan Manavgat bölgesinde, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenlerinden 718 tanesine ulaşılmıştır. Anketi cevaplayan 718 işgörenin anketleri incelendiğinde, verilen cevaplarda var olan eksikler dikkate alınarak 80 tane anket geçersiz sayılmış, 638 geçerli anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Anket sorularını cevaplayanların, bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği ayrıca cevaplayıcıların sorulara içtenlikle, doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri elde etmeye yönelik 9 soru yer alırken, ikinci bölümde en iyi insan kaynakları uygulamaları başlığı altında 34 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel güven düzeyini ölçmek için hazırlanan 25 soru yer almaktadır. Ankette en iyi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güvene ilişkin sıklık kategorileri olarak “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” biçiminde belirlenmiştir.

En iyi insan kaynakları uygulamalarına yönelik ifadeler Arı (2007), Aray (2008) ve Deniz (2006) tarafından yapılan çalışmalardan uyarlanmış olup, örgütsel güven ölçeği ise Aktuna (2007) tarafından geliştirilen ölçekten çalışmamıza uyarlanmıştır.

Güvenilirlik analizi bulguları; İnsan Kaynakları Uygulamaları için (Cronbach Alpha 0,966) ve Örgütsel Güven için (Cronbach Alpha 0,902) olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerimizi test etmek amacıyla bir istatistik programı kullanılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin değerlendirilmesinde frekans analizi, t-testi, ANOVA testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Örnekleme ilişkin tanımlayıcı bulgular, hipotezlere ilişkin bulgular ve bu bulgulara ilişkin tablolar ve açıklamaları aşağıda detaylı bir şekilde verilmektedir.

2.2 Bulgular

Çalışmamızda, oluşturulan anketlere verilen cevaplar doğrultusunda öncelikle tanımlayıcı bulgular tespit edilmiş ve bulgular öncelikle tabloda gösterilmiştir. Ayrıca grafiklerle de bulgular detaylandırılmıştır.

Tanımlayıcı bulgulardan sonra, oluşturulan hipotezlere ilişkin bulgular tespit edilmiş ve bu bulgulara ilişkin tablolar oluşturulmuştur. Tablolar yapılan analiz sonuçlarına göre hazırlanmıştır.

2.2.1 Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim durumuna ve çalıştığı birime ilişkin frekans dağılımı aşağıdaki tabloda ve devamında da grafikler halinde verilmiştir.

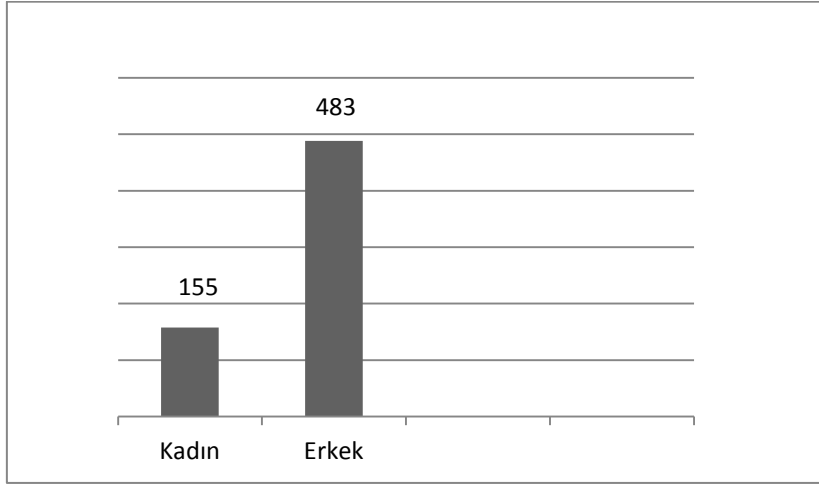
Tablo 2.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	155	24,3
Erkek	483	75,7
Toplam	638	100
Yaş		
16-25	269	42,2
26-35	254	39,8
36-60	115	18,0
Toplam	638	100
Medeni Durum		
Evli	262	41,1
Bekar	376	58,9
Toplam	638	100
Eğitim Düzeyi		
İlkokul - Ortaokul	125	19,6
Lise	316	49,5
Ön Lisans	137	21,5
Lisans - Yüksek Lisans	60	9,4
Toplam	638	100
Birim		
Ön Büro	104	16,3
Yiyecek&İçecek	294	46,1
Kat Hizmetleri	78	12,2
Muhasebe	38	6,0
Teknik Servis	45	7,1
Güvenlik	41	6,4
Diğer	38	6,0
Toplam	638	100
TOPLAM	638	100

"En iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkisi: Manavgat Örneği" başlıklı tez çalışmamız kapsamında ankete katılan katılımcıların Tablo 2.1.'de demografik bilgileri yer almaktadır.

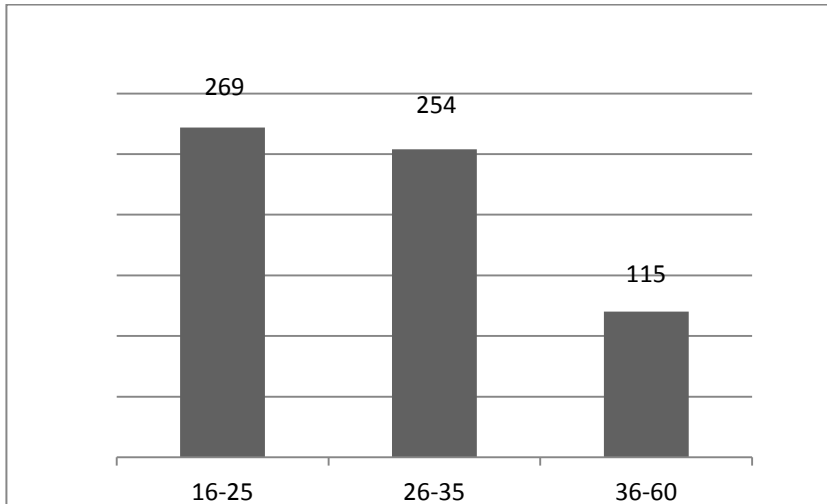
Ankete katılan 638 katılımcının % 24,3'ü kadın, % 75,7'si erkektir. Katılımcıların %42,2'si 16-25 yaşları arasında, %39,8'si 26-35 yaşları arasında iken, %18,0'i 36-60 yaşları arasındadır. Medeni durum açısından bakıldığında 638 katılımcının %41,1'i evli, %58,9'u bekar. Eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların %19,6'sı ilkökul ve ortaokul, %49,5'i

lise, %21,5'i ön lisans, %9,4'ü lisans ve yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların işletmelerinde çalıştıkları birimler; %16,3 ön büro, %46,1 yiyecek&içecek, %12,2 kat hizmetleri, %6 muhasebe, %7,1 teknik servis, %6,4 güvenlik ve %6 diğer birimler olarak tespit edilmiştir.



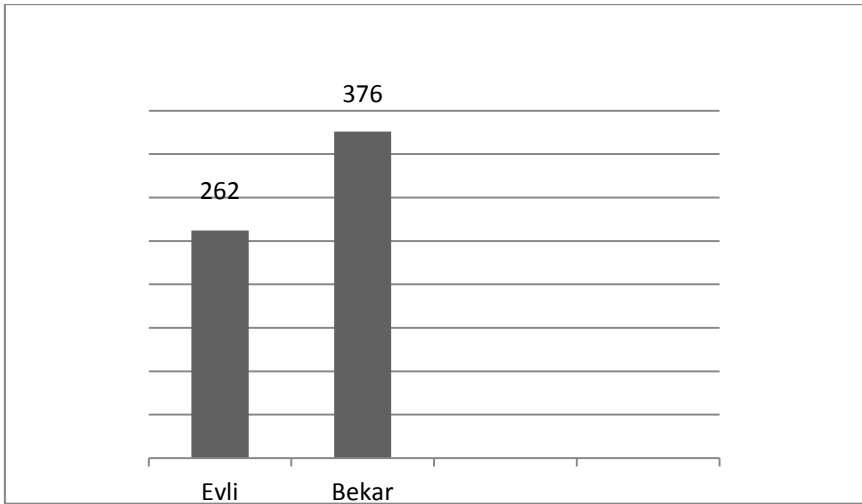
Grafik 2.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Grafik 2.1.'de ankete katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre sayısal dağılımı gösterilmektedir. 638 katılımcının 158'i kadın, 483'ü erkektir.



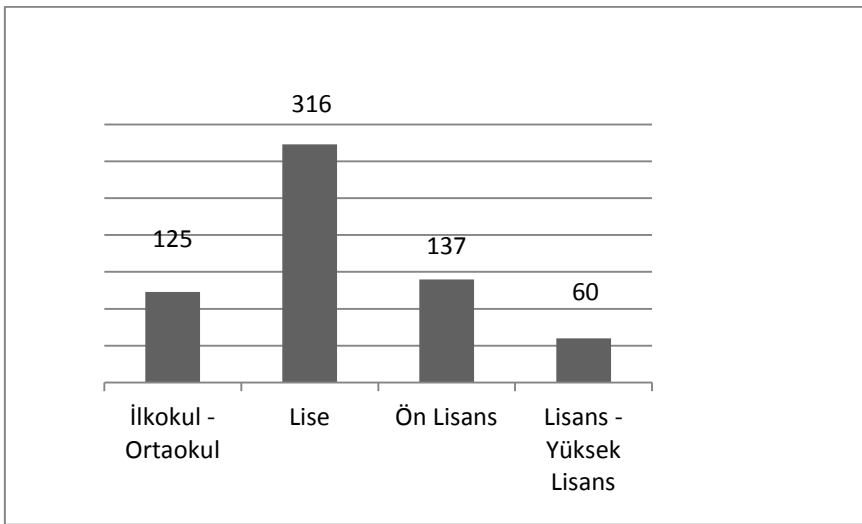
Grafik 2.2 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Grafik 2.2.'de ankete katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre sayısal dağılımı gösterilmektedir. 638 katılımcının 269'u 16-25 yaş aralığında, 254'ü 26-35 yaş aralığında ve 115'i 36-60 yaş aralığındadır.



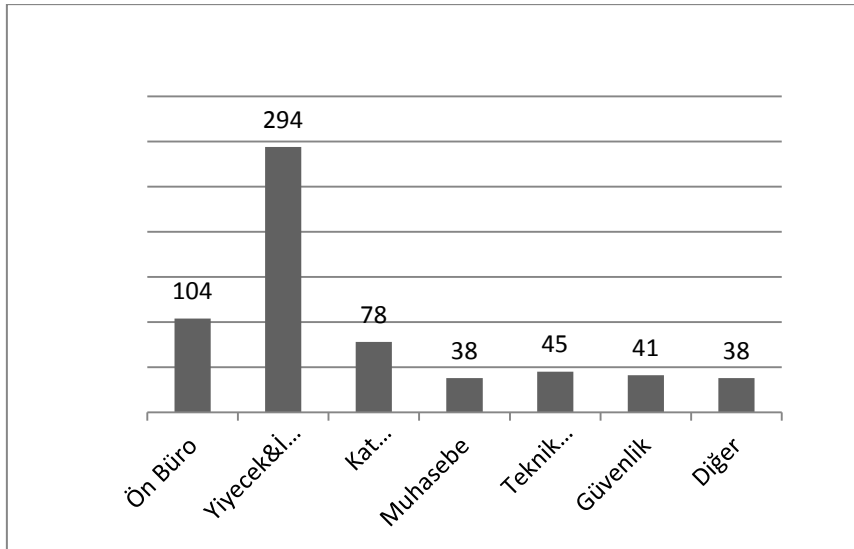
Grafik 2.3 Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Grafik 2.3.'de ankete katılan katılımcıların medeni durumuna göre sayısal dağılımı gösterilmektedir. 638 katılımcınının 262'si evli olup, 376'sı bekadır.



Grafik 2.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Grafik 2.4.'te ankete katılan katılımcıların eğitim durumuna göre sayısal dağılımı gösterilmektedir. 638 katılımcınının 125'i ilkokul ve ortaokul mezunu, 316'sı lise mezunu, 137'si ön lisans mezunu, 60'ı lisans ve yüksek lisans mezunudur.



Grafik 2.5 Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Grafik 2.5'te ankete katılan katılımcıların işletmelerinde çalıştıkları birime göre sayısal dağılımı gösterilmektedir. 638 katılımcının 104'ü ön büro departmanında, 294'ü yiyecek&içecek departmanında, 78'i kat hizmetleri departmanında, 38'i muhasebe departmanında, 45'i teknik servis departmanında, 41'i güvenlik departmanında ve 38'i ise diğer departmanlarda çalışmaktadırlar.

2.3 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Konaklama işletmelerindeki bayan ve erkek çalışanların insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H2: Konaklama işletmelerindeki bayan ve erkek çalışanların örgütsel güven düzeylerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H3: Konaklama işletmelerindeki çalışanların yaşları bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H4: Konaklama işletmelerindeki çalışanların yaşları bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H5: Konaklama işletmelerindeki çalışanların eğitim düzeyleri bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H6: Konaklama işletmelerindeki çalışanların eğitim düzeyleri bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H7: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları yıl bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H8: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları yıl bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H9: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları birim bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H10: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları birim bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H11: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların örgütlerine olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların amirlerine olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H13: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların diğer çalışanlara olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4 Hipotezlere Dayalı Bulgular

Araştırmamız kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için bir istatistik programı yardımıyla t-testi, ANOVA testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmış ve aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmada hesaplanan anlamlılık dereceleri (significance) “p” ile gösterilmiştir. t-testi, ANOVA testi ve çoklu regresyon analizi kullanılarak elde edilen bulgular %95 anlamlılık düzeyine göre hesaplanmıştır.

2.4.1 T-Testi Bulguları

Tablo 2.2 Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Karşılaştırıldığı t-testi Bulguları

Cinsiyet	A.O	S.S.	T	p
Bayan	3,84	0,84	0,715	0,398
Erkek	3,66	0,85		

$$p = 0,398 > 0,050$$

H1: Konaklama işletmelerindeki bayan ve erkek çalışanların insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur

$t = 0,715$, $p = 0,398 > 0,050$ olduğu için bayan çalışanların insan kaynaklarını anlama düzeyleri (A.O = 3,84, S.S = 0,84) ile erkek çalışanların insan kaynaklarını anlama düzeyleri (A.O = 3,66, S.S = 0,85) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir fark bulunmamaktadır. Bu nedenle H1 kabul edilir. Analiz sonucunda; konaklama işletmeleri çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeylerinde bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.3 Cinsiyete Göre Örgütsel Güvenin Karşılaştırıldığı t-testi Bulguları

Cinsiyet	A.O.	S.S.	T	p
Bayan	3,96	0,79	1,604	0,206
Erkek	3,90	0,84		

$$p = 0,206 > 0,050$$

H2: Konaklama işletmelerindeki bayan ve erkek çalışanların örgütsel güven düzeylerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur

$t = 1,604$, $p = 0,206 > 0,050$ olduğu için bayan çalışanların örgütsel güven düzeyleri (A.O = 3,96, S.S = 0,79) ile erkek çalışanların örgütsel güven düzeyleri (A.O = 3,90, S.S = 0,84) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir fark bulunmamaktadır. Bu nedenle H2 kabul edilir. Analiz sonucunda; konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel güveni anlama düzeylerinde bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

2.4.2 ANOVA Bulguları

Tablo 2.4 Çalışanların Yaş Aralığına Göre ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Yaş Aralığı	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
16-25	215	3,67	0,79	1,114	0,329
26-35	219	3,79	0,89		
35-60	100	3,78	0,94		
TOPLAM	534	3,74	0,86		

$$p = 0,329 > 0,050$$

H3: Konaklama işletmelerindeki çalışanların yaşları bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.4.'deki ANOVA analizi bulgularına göre; 16-25 yaşları arasındaki çalışanların (A.O.= 3,67, S.S.= 0,79),26-35 yaşları arasındaki çalışanların (A.O.= 3,79, S.S.= 0,89) ve 35-60 yaşları arasındaki çalışanların (A.O.= 3,78, S.S.= 0,94) insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyleri hesaplanmıştır. F= 1,114 ve p= 0,329 olduğu için gruplar arasında herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H3 kabul edilir. ANOVA analizi sonucunda; konaklama işletmeleri çalışanlarının yaş aralığına göre insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.5 Çalışanların Yaş Aralığına Göre ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Yaş Aralığı	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
16-25	245	3,81	0,81	4,125	0,017
26-35	233	3,97	0,81		
36-60	99	4,06	0,87		
TOPLAM	577	3,92	0,83		

$p = 0,017 < 0,050$

H4: Konaklama işletmelerindeki çalışanların yaşları bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.5.'deki ANOVA analizi bulgularına göre;16-25 yaşları arasındaki çalışanların (A.O.= 3,81, S.S.= 0,81), 26-35 yaşları arasındaki çalışanların (A.O.= 3,97, S.S.= 0,81) ve 36-60 yaşları arasındaki çalışanların (A.O.= 4,06, S.S.= 0,87) insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyleri hesaplanmıştır. $F = 4,125$ ve $p = 0,017$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H4 reddedilir.Yukarıdaki bulgulara göre 36-60 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel güveni anlama düzeylerini olumlu şekilde etkilenmektedir. ANOVA analiz sonucu bulgularına göre; konaklama işletmeleri çalışanlarının 16-25 ve 26-35 yaş aralıklarında örgütsel güveni anlama düzeyleri ile 36-60 yaş aralığında anlama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 36-60 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel güven düzeyinin yüksek olması yaşın yüksek olması ile orantılı olarak yükselmektedir ve yaşın güven düzeyinin yüksek olmasındaki önemi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.6 Çalışanların Eğitim Durumu ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Eğitim Durumu	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	P
İlkokul - Ortaokul	105	3,74	0,79	0,123	0,947
Lise	260	3,76	0,88		
Ön Lisans	115	3,73	0,88		
Lisans - Yüksek Lisans	54	3,68	0,88		
TOPLAM	534	3,74	0,86		

$p = 0,947 > 0,050$

H5: Konaklama işletmelerindeki çalışanların eğitim düzeyleri bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.6.'daki ANOVA analizi bulgularına göre çalışanların eğitim durumları dikkate alındığında, ilkokul ve ortaokul mezunu çalışanların (A.O.= 3,74, S.S.= 0,79), lise mezunu çalışanların (A.O.= 3,76, S.S.= 0,88), ön lisans mezunu çalışanların (A.O.= 3,73, S.S. = 0,88), lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların (A.O.= 3,68, S.S.= 0,88) insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyleri hesaplanmıştır. $F = 0,123$ ve $p = 0,947$ olduğu için eğitim düzeyinin çalışanların diğer çalışan grubuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H5 kabul edilir. ANOVA analizi sonucunda; konaklama işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerinin insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeyinde herhangi bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.7 Çalışanların Eğitim Durumu ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Eğitim Durumu	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	P
İlkokul - Ortaokul	106	3,84	0,82	1,372	0,250
Lise	287	3,99	0,79		
Ön Lisans	125	3,85	0,91		
Lisans - Yüksek Lisans	59	3,85	0,82		
TOPLAM	577	3,92	0,83		

$$p = 0,250 > 0,050$$

H6: Konaklama işletmelerindeki çalışanların eğitim düzeyleri bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.7.'deki ANOVA analizi bulgularına göre çalışanların eğitim durumları dikkate alındığında, ilkokul ve ortaokul mezunu çalışanların (A.O.= 3,84, S.S.= 0,82), lise mezunu çalışanların (A.O.= 3,99, S.S.= 0,79), ön lisans mezunu çalışanların (A.O.= 3,85, S.S. = 0,91), lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların (A.O.= 3,85, S.S.= 0,82) örgütsel güveni algılama düzeyleri hesaplanmıştır. F= 1,372 ve p= 0,250 olduğu için %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H6 kabul edilir. ANOVA analizi sonucunda; konaklama işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerinin örgütsel güveni anlama düzeyinde herhangi bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.8 Çalışanların Çalışma Yılları ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Çalışma Yılı	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
0-2 Yıl	285	3,71	0,84	0,749	0,473
3-6 Yıl	170	3,73	0,88		
7-20 Yıl	77	3,85	0,93		
TOPLAM	532	3,74	0,86		

$p = 0,473 > 0,050$

H7: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları yıl bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.8.'deki ANOVA analizi bulgularına göre çalışma yılları dikkate alındığında, 0-2 yıl arası çalışanların (A.O.= 3,71, S.S. = 0,84), 3-6 yıl arası çalışanların (A.O.= 3,73, S.S. = 0,88) ve 7-20 yıl arası çalışanların (A.O.= 3,85, S.S.= 0,93) insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyleri hesaplanmıştır. $F = 0,749$ ve $p = 0,473$ olduğu için gruplar arasında herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H7 kabul edilir. ANOVA analizinde; konaklama işletmeleri çalışanlarının çalışma yıllarının insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeyinde herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 2.9 Çalışanların Çalışma Yılları ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Çalışma Yılı	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
0-2 Yıl	311	3,91	0,78	1,204	0,301
3-6 Yıl	189	3,87	0,84		
7-20 Yıl	75	4,05	0,96		
TOPLAM	575	3,92	0,83		

$p = 0,301 > 0,050$

H8: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları yıl bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.9.'daki ANOVA analizi bulgularına göre çalışanların çalışma yılları dikkate alındığında, 0-2 yıl arası çalışanların (A.O.= 3,91, S.S. = 0,78), 3-6 yıl arası çalışanların (A.O.= 3,87, S.S. = 0,84) ve 7-20 yıl arası çalışanların (A.O.= 4,05, S.S.= 0,96) örgütsel güveni algılama düzeyleri hesaplanmıştır. $F= 1,204$ ve $p= 0,301$ olduğu için gruplar arasında herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H8 kabul edilir. ANOVA analizinde; konaklama işletmeleri çalışanlarının çalışma yıllarının örgütsel güveni algılama düzeyinde herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 2.10 Çalışanların Çalıştıkları Birim ve İnsan Kaynakları Uygulamalarını Anlama Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Çalışılan Birim	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Ön Büro	95	3,90	0,86	4,082	0,001
Yiyecek&İçecek	237	3,66	0,85		
Kat Hizmetleri	66	3,99	0,75		
Muhasebe	32	3,89	0,84		
Teknik Servis	37	3,35	0,86		
Güvenlik	34	3,50	0,93		
Diğer (Animasyon, Satış Pazarlama)	33	3,92	0,87		
TOPLAM	534	3,74	0,86		

$p= 0,001 < 0,050$

H9: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları birim bakımından insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.10.'daki ANOVA analizi bulgularına göre çalışanların çalıştıkları birim dikkate alındığında, ön büro departmanı çalışanları (A.O.= 3,90, S.S.= 0,86), yiyecek&içecek departmanı çalışanları (A.O.= 3,66, S.S.= 0,85), kat hizmetleri departmanı çalışanları (A.O.= 3,99, S.S.= 0,75), muhasebe departmanı çalışanları (A.O.= 3,89, S.S.= 0,84), teknik servis departmanı çalışanları (A.O.= 3,35, S.S.= 0,86), güvenlik departmanı çalışanlarının (A.O.= 3,50, S.S.= 0,93) ve diğer departman çalışanlarının (A.O.= 3,92, S.S.= 0,87) en iyi insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyleri görülmektedir. $F= 4,082$ ve $p= 0,001$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu bulgulara göre H9 reddedilir. Analizler

sonucunda anlamlı farklılığın özellikle ön büro departmanı çalışanları (A.O.= 3,90, S.S.= 0,86), kat hizmetleri departmanı çalışanları (A.O.= 3,99, S.S.= 0,75) ve diğer departman çalışanlarında (animasyon, satış pazarlama departmanları gibi) (A.O.= 3,92, S.S.= 0,87) olduğu görülmektedir. Bu farklılıkta belirtilen departmanlarda çalışan işgörenlerin insan kaynakları uygulamaları hakkındaki düşüncelerinin daha anlamlı olduğunu göstermektedir. ANOVA analizi göstermektedir ki; konaklama işletmeleri çalışanlarından ön büro, kat hizmetleri ve diğer (animasyon, satış pazarlama departmanları gibi) departmanlarda çalışanların insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeylerinin yüksek olması, bu departman çalışanlarının bu uygulamaların ne anlama geldiğini bildiklerinin de bir göstergesidir. Özellikle misafir ile bire bir kontak halinde olan ön büro, kat hizmetleri ve diğer (animasyon, satış pazarlama) departmanlarda ki işgörenlerin insan kaynaklarını anlama düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Belirtilen bu departmanlarda çalışan işgörenlerin özellikle insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeyinin yüksek olması, aynı zamanda bu departman işgörenlerinin örgütsel güveni anlama düzeyinin de aynı oranda yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.11 Çalışanların Çalıştıkları Birim ve Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin ANOVA Bulguları

Çalışılan Birim	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Ön Büro	100	4,15	0,77	5,168	0,000
Yiyecek&İçecek	264	3,77	0,84		
Kat Hizmetleri	67	4,13	0,78		
Muhasebe	32	4,03	0,81		
Teknik Servis	42	3,67	0,73		
Güvenlik	37	3,90	0,87		
Diğer (Animasyon, Satış Pazarlama)	35	4,20	0,76		
TOPLAM	577	3,92	0,83		

$p = 0,000 < 0,050$

H10: Konaklama işletmelerindeki çalışanların işletmede çalıştıkları birim bakımından örgütsel güven değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2.11.'deki ANOVA analizi bulgularına göre çalışanların çalıştıkları birim alındığında, ön büro departmanı çalışanları (A.O.= 4,15, S.S.= 0,77), yiyecek&içecek departmanı çalışanları (A.O.= 3,77, S.S.= 0,84), kat hizmetleri departmanı çalışanları (A.O.= 4,13, S.S.= 0,78), muhasebe departmanı çalışanları (A.O.= 4,03, S.S.= 0,81), teknik servis departmanı çalışanları (A.O.= 3,67, S.S.= 0,73), güvenlik departmanı çalışanlarının (A.O.= 3,90, S.S.= 0,87) ve diğer departman çalışanlarının (A.O.= 4,20, S.S.= 0,76) örgütsel güveni algılama düzeyleri hesaplanmıştır. $F = 5,168$ ve $p = 0,000$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu bulgulara göre H10 reddedilir. Analizler sonucunda anlamlı farklılığın özellikle ön büro departmanı çalışanları (A.O.= 4,15, S.S.= 0,77), kat hizmetleri departmanı çalışanları (A.O.= 4,13 , S.S.= 0,78) ve diğer departman çalışanlarında (animasyon, satış pazarlama departmanları gibi) (A.O.= 4,20, S.S.= 0,76) olduğu görülmektedir. Bu farklılıkta belirtilen departmanlarda çalışan işgörenlerin örgütsel güven hakkındaki düşüncelerinin daha anlamlı olduğunu göstermektedir. ANOVA analizi göstermektedir ki; konaklama işletmeleri çalışanlarından ön büro, kat hizmetleri ve diğer (animasyon, satış pazarlama departmanları gibi) departmanlarda çalışanların örgütsel güveni anlama düzeylerinin yüksek olması, bu departman çalışanlarının örgütsel güvenin ne anlama geldiğini bildiklerinin de bir göstergesidir. Özellikle misafir ile bire bir kontak halinde olan ön büro, kat hizmetleri ve diğer (animasyon, satış pazarlama) departmanlarda ki işgörenlerin örgütsel güveni anlama düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Belirtilen bu departmanlarda çalışan işgörenlerin özellikle örgütsel güveni anlama düzeyinin yüksek olması aynı zamanda bu departman işgörenlerinin insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeyinin de aynı oranda yüksek olduğunu göstermektedir.

2.4.3 Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 2.12 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
İletişim	0,149	0,001
Kariyer Planlaması	0,141	0,001
Personel Güçlendirme	0,111	0,002
Performans Değerleme	0,091	0,031
Sosyal Sorumluluk	0,097	0,001
Şikayet Prosedürleri	0,129	0,000
Eğitim	0,081	0,033
Seçici İşe Alma	0,096	0,017
İş ve İşçi Güvenliği	0,075	0,029
Ücret Yönetimi	0,075	0,045
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
74,7	150,779	0,000

H11: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların örgütlerine olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 2.12.'de de görüleceği üzere, konaklama işletmelerindeki çalışanların örgüte olan güven düzeyleri, iletişim ($\beta_1= 0,149$), kariyer planlaması ($\beta_2= 0,141$), personel güçlendirme ($\beta_3= 0,111$), performans değerlendirme ($\beta_4= 0,091$), sosyal sorumluluk ($\beta_5= 0,097$), şikayet prosedürleri ($\beta_6= 0,129$), eğitim ($\beta_7= 0,081$), seçici işe alma ($\beta_8= 0,096$), iş ve işçi güvenliği ($\beta_9= 0,075$) ve ücret yönetimi ($\beta_{10}= 0,075$) değişkenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ($F= 150,779$; $p= 0,000 < 0,050$) etkilenmektedir. Bu bulgulara göre konaklama işletmelerindeki çalışanların örgütsel güven düzeylerindeki değişim %74,7 ($R^2= 74,7$) oranında beta değerleri on değişkenden etkilenmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H11 kısmen kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, konaklama işletmelerindeki çalışanların örgüte olan güven düzeyleri üzerinde, işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından iletişim, kariyer planlaması, personel güçlendirme, performans değerlendirme, sosyal sorumluluk, şikayet prosedürleri, eğitim, seçici işe alma, iş ve işçi güvenliği ve ücret yönetimi değişkenleri büyük oranda etkili olmaktadır.

Tablo 2.13 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Amire Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
İletişim	0,323	0,000
Personel Güçlendirme	0,282	0,000
İş ve İşçi Güvenliği	0,143	0,000
İş Zenginleştirme	0,096	0,010
Kariyer Planlaması	0,100	0,016
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
65,7	195,993	0,000

H12: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların amirlerine olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 2.13.'de de görüleceği üzere, konaklama işletmelerindeki çalışanların amire olan güven düzeyleri, iletişim ($\beta_1 = 0,323$), personel güçlendirme ($\beta_2 = 0,282$), iş ve işçi güvenliği ($\beta_3 = 0,143$), iş zenginleştirme ($\beta_4 = 0,096$) ve kariyer planlaması ($\beta_5 = 0,100$) değişkenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ($F = 195,993$; $p = 0,000 < 0,050$) etkilenmektedir. Bu bulgulara göre konaklama işletmelerindeki çalışanların örgütsel güven düzeylerindeki değişim %65,70 ($R^2 = 65,70$) oranında beta değerleri beş değişkenden etkilenmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H12 kısmen kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, konaklama işletmelerindeki çalışanların amire olan güven düzeyleri üzerinde, işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından iletişim, personel güçlendirme, iş ve işçi güvenliği, iş zenginleştirme ve kariyer planlaması değişkenleri büyük oranda etkili olmaktadır.

Tablo 2.14 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışanlara Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Personel Güçlendirme	0,211	0,000
Seçici İşe Alma	0,142	0,001
İş ve İşçi Güvenliği	0,172	0,000
Etkin Takım Kullanımı	0,117	0,011
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
47,9	95,870	0,000

H13: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların diğer çalışanlara olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 2.14.te de görüleceği üzere, konaklama işletmelerindeki çalışanların diğer çalışanlara olan güven düzeyleri, personel güçlendirme ($\beta_1 = 0,211$), seçici işe alma ($\beta_2 = 0,142$), iş ve işçi güvenliği ($\beta_3 = 0,172$), etkin takım kullanımı ($\beta_4 = 0,117$) ve eğitim ($\beta_5 = 0,105$) değişkenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ($F = 95,870$; $p = 0,000 < 0,050$) etkilenmektedir. Bu bulgulara göre konaklama işletmelerindeki çalışanların örgütsel güven düzeylerindeki değişim %47,9 ($R^2 = 47,90$) oranında beta değerleri beş değişkenden etkilenmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H13 kısmen kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, konaklama işletmelerindeki çalışanların diğer çalışanlara olan güven düzeyleri üzerinde, işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından personel güçlendirme, seçici işe alma, iş ve işçi güvenliği, etkin takım kullanımı ve eğitim değişkenleri büyük oranda etkili olmaktadır.

Tablo 2.15 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
İletişim	0,181	0,000
Personel Güçlendirme	0,216	0,000
Kariyer Planlaması	0,128	0,001
İş ve İşçi Güvenliği	0,128	0,000
Şikayet Prosedürleri	0,124	0,001
Seçici İşe Alma	0,125	0,003
Eğitim	0,108	0,006
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
74,20	200,969	0,000

H14: Konaklama işletmelerinin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 2.15.te de görüleceği üzere, konaklama işletmelerindeki çalışanların örgütsel güven düzeyleri, iletişim ($\beta_1= 0,181$), personel güçlendirme ($\beta_2= 0,216$), kariyer planlaması ($\beta_3= 0,128$), iş ve işçi güvenliği ($\beta_4= 0,128$), şikayet prosedürleri ($\beta_5= 0,124$), seçici işe alma ($\beta_6= 0,125$) ve eğitim ($\beta_7= 0,108$) değişkenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ($F= 200,969$; $p= 0,000 < 0,050$) etkilenmektedir. Bu bulgulara göre konaklama işletmelerindeki örgütsel güven düzeylerindeki değişim %74,20 ($R^2= 74,20$) oranında beta değerleri beş değişkenden etkilenmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H14 kısmen kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, konaklama işletmelerinde örgütsel güven düzeyleri üzerinde, işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarından iletişim, personel güçlendirme, kariyer planlaması, iş ve işçi güvenliği, şikayet prosedürleri, seçici işe alma ve eğitim değişkenlerinin örgütsel güveni anlama düzeylerini anlamalarında büyük oranda etkili olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin, globalleşme ile artan rekabet ortamında, ekonomik, sosyal belirsizlik ve krizlerin etkisi ile sonuçları da düşünüldüğünde, doğru ve hızlı kararların alınabilmesinde insan kaynaklarına çok büyük sorumluluk düşmektedir.

Modern insan kaynakları yönetiminde örgütün merkezinde insan bulunmaktadır. İnsana hizmet; misafir odaklı çalışmak ve çalışanlara iyi imkanlar ve şartlar sunmakla paralel gelişen bir döngüdür. Örgütlerde de insan kaynakları uygulamalarının başarılı olabilmesinin temel taşı, işgörenlerin örgüte ve çalışma ortamlarına olan güven oluşturmaktadır. Çalışmamızın amacını, konaklama işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarını inceleyerek, bu uygulamaların örgütsel güven düzeylerine ne ölçüde etki ettiğini ortaya koymaya çalışmak oluşturmaktadır.

Çalışmamız kapsamında Manavgat bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 718 işgörene ulaşılarak, hazırlanan anketlerin cevaplanması istenerek ve cevaplanan anketlerden 638 tanesi ile t-testi, Anova ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışmamız içeriğinde yapılan t-testi analizleri sonuçlarına göre; insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeyinde bayan-erkek işgörenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiş olup (H1), örgütsel güveni anlama düzeyinde de bayan-erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (H2).

Bununla birlikte; insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel güveni anlama düzeyinin araştırıldığı ANOVA analizleri ise; işgörenlerin yaş aralığı (H3-H4), eğitim düzeyleri (H5-H6), sektörde çalışma yılları (H7-H8) ve işletmede çalıştıkları birim (H9-H10) üzerine yapılmıştır. ANOVA analizlerinden ilkinde işgörenlerin yaş aralığı incelenenmiş olup; insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeylerinde herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (H3). Yapılan diğer ANOVA analizinde ise işgörenlerin örgütsel güveni anlama düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (H4). Bu farklılığın 35-60 yaş aralığında ortaya çıkması işgörenlerin yaşlarının ilerlemesinin örgütsel güven düzeyini artırdığını göstermektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise; işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarını ve örgütsel güveni anlama düzeylerinde %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (H5-H6). Çalışılan yıllar dikkate alındığında; işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarını ve örgütsel güveni anlama düzeylerinde %95

anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (H7-H8). ANOVA analizlerimizden diğer ikisinde ise; işgörenlerin çalıştıkları birimlere göre insan kaynakları uygulamalarını anlama düzeyleri incelenmiştir. Analiz sonucunda anlamlı bir farklılığın özellikle; ön büro departmanı, kat hizmetleri departmanı ve diğer kategorideki departmanlarda (animasyon, satış pazarlama) anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür (H9). Son ANOVA analizinde de işgörenlerin örgütsel güveni anlama düzeyi incelenmiş H9 hipotezi ile aynı sonuç elde edilmiştir. Özellikle; ön büro departmanı, kat hizmetleri departmanı ve diğer kategorideki departmanlarda (animasyon, satış pazarlama) anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür (H10).

Yukarıda belirtilen analizlerin yanında; yapılan regresyon analizlerinde, insan kaynakları uygulamalarından bağımsız değişkenler; İletişim, Kariyer Planlaması, Personel Güçlendirme, Performans Değerleme, Sosyal Sorumluluk, Şikayet Prosedürleri, Eğitim, Seçici İşe Alma, İş ve İşçi Güvenliği, Ücret Yönetimi, Terfi-Yükselme, Çalışan Önerileri, Öğrenen Organizasyon, Takdir ve Ödül, Etkin Takım Kullanımı, Bilgi Paylaşımı ve İş Zenginleştirme olarak belirlenmiştir. Belirlenen bağımsız değişkenlere göre; konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgüte olan güven düzeyine insan kaynakları uygulamalarından en çok; iletişim, kariyer planlaması, personel güçlendirme, sosyal sorumluluk, şikayet prosedürleri, eğitim, seçici işe alma, iş ve işçi güvenliği, ücret yönetimi ve terfi-yükselme imkanlarının etki ettiğini görmekteyiz. Ve bu etki H11 hipotezimizin kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Diğer regresyon analizimizde ise; amire olan güven düzeyine de insan kaynakları uygulamalarından iletişim, personel güçlendirme, iş ve işçi güvenliği, iş zenginleştirme ve kariyer planlamasının etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H12 kısmen kabul edilmiştir. Çalışanlararası güven düzeyinde ise insan kaynakları uygulamalarından personel güçlendirme, seçici işe alma, iş ve işçi güvenliği, etkin takım kullanımı ve eğitimin etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H13 kısmen kabul edilmiştir. Yapılan son regresyon analizinde ise; insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güven arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Örgütsel güven düzeyinin analizinde; iletişim, personel güçlendirme, kariyer planlaması, iş ve işçi güvenliği, şikayet prosedürleri, seçici işe alma ve eğitimin etkisi görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre H14 kısmen kabul edilmiştir. Belirtilen regresyon analizlerinde, işgörenlerin örgüte, amire ve diğer çalışanlara olan güven düzeylerinde ve örgütsel güven düzeyinde en önemli 3 etkenin; iletişim, eğitim ve personel güçlendirme olduğu görülmektedir. Literatürde de vurgulandığı üzere, iletişimin hem insan kaynakları yönetiminde hem de işgörenlerin örgüte olan güven düzeyindeki önemi azımsanamaz. Eğitim konusunda hizmet içi eğitimlerin, rotasyonların büyük etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir etken olan personel güçlendirmenin, işgörenlerin amirlerine ya da üstlerine

sormadan kararlar alabilmelerine imkan sağlanması da güven düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Bu iki ortak etkenin yanında, performans değerlendirme ve eğitimin örgütsel güvene olumlu etkisi de yapılan literatür taraması ile paralellik arz etmektedir.

Yukarıda özetlenen bulgulara dayanılarak bazı değerlendirmelerde ve önerilerde bulunmak mümkündür. Çalışmamızda da ortaya çıktığı üzere, insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından olan iletişimin, son dönemde de modern anlamdaki gelişmelerle paralel ilerlemesi, işgörenlerin örgüte ve amirlere olan güvenini daha da artıracak bir şekilde görülmektedir. Örgüt içinde iletişimin amirler ve işgörenler arasında doğru yapılması işgörenlerin bağlılığını artırmaktadır (Biber, 2006, s.52). Bunun yanında regresyon analizlerinde ortaya çıkan sonuçlara bakarak personel güçlendirmenin önemi de ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme, işgören ile amirleri yakınlaştırmakta, işlerin yapılma sürecini kısaltmaktadır. Bu da işgörenlerin güven duygusunu artırmaktadır.

Yapılan araştırma ve analizlerden elde edilen sonuçlara göre; insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki başarısı, uygulamaların doğru kullanıldığı takdirde işgörenler üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varılmaktadır. Uygulamaların etkin kullanılması ile işgörenlerin örgüte, amire ve diğer çalışanlara olan güvenlerinin artacağı da ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin bu uygulamaları etkin olarak kullanabilmesi için bütçe ve maliyet çalışmalarını, uygulamaların işlerliğini de düşünerek planlamaları ve işgörenlerin uygulamalara olan katılımını ve imkanların bu doğrultularda oluşturulmasını sağlamaları gerekmektedir. Hizmet sektöründe en önemli unsurun insan olduğu unutulmamalı, insana ve insan kaynaklarına olan yatırımda buna paralel artırılmalı, rekabet ortamında yaratılabilecek farkın en çok insana yapılan yatırımlarla sağlanabileceği anlaşılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aktuna, M., “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007.
- Aliyeva, A., “Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Aray, S. T., “Effects of Perceived Sufficiency of HRM Practices On Organizational Commitment And Intent To Quit”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Argon, T. ve Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara, 2004.
- Arı, N. Ü., “Otellerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yöneticiler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2012.
- Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, 10th Edition, London, 2006.
- Aslan, Ö., “Bir İnsan Kaynakları Masalı-İş Yaşamına Dair İpuçları”, Elma Yayınevi, Ankara, 2011.
- Asunakutlu, T., “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 9, (2002), s. 1-13.
- Asunakutlu, T., “Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 4, Cilt. 8 (2006), s. 16-33.
- Barutçugil İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2004.
- Baysal, A.C., Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basıl Yayın, İstanbul, 1993.
- Bek, H. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı.17, No. 1 (2007), s. 107-120.
- Biber, L., “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2006.

- Bolat, T., "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , C. 17, S. 3-4 (2003), s. 199-219.
- Butler.Jr. J.K., "Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", Journal of Management, Vol. 17 (1991), p. 643-663.
- Coşkun, R., "Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler", Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.1, Cilt.2 (2000), s. 109-116
- Çıtır, I.Ö. ve Kavi, E., "Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı.8, No.2 (2010), s. 231-243.
- Deadrick, D.L. ve Gibson, P.A., "An Examination of The Research–practice Gap in HR: Comparing Topics of Interest to HR Academics and HR Professionals", Human Resource Management Review, Vol. 17 (2007), p. 131-139.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M.A., "The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions of Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol.39, No. 4 (1996), p. 949-969.
- Demirel, Y., "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı. 2, Cilt. 15 (2008), s. 179-194.
- Deniz, Y., "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Develioğlu, K. ve Çimen, M., "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C. 4, S. 2 (2012), s. 141-149.
- Dinç, S., "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Doğangüneş, C., "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri ve Boydak Grubu Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2009.
- Dube, L., Enz, C.A., Renaghan, L.M., Siguaw, J., "Best Practices in the U.S. Lodging Industry: Overview, Methods, and Champions", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40, No. 4 (1999), p. 14-27.
- Enz, C. A. ve Siguaw, J. A., "Best Practices in Human Resources", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41 (2000), p. 48-61.

- Genç, M., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2006.
- Godard, J. ve Delaney, J.T., “Reflections On The “High Performance” Paradigma’s Implications For Industrial Relations As A Field”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 3 (2000), p. 482-502.
- Güçlü, N., “Stres Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 21, S. 1 (2001), s. 91-109.
- Halis, M., Gökgez, G.S., Yaşar, Ö., "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 17 (2007), S.1-217.
- Huselid, M.A., “The Impact of Human Resource Management Practices On turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3 (1995), p. 635-672.
- Inyang, B.J., “Creating Value Through People: Best Human Resource (HR) Practices in Nigeria”, *International Business and Management*, Vol. 2, No. 1 (2011), p. 141-150.
- Johnson, E.K., “The Practice of Human Resource Management in New Zealand: Strategic and Best Practice?”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 38, No.2 (2000), p. 69-83.
- Kesen, M., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2011.
- Kokranikal, J., Wilson, J., Cronje, P., “ Human Empowerment, Management and Tourism”, *Strategic Management in Tourism*. CABI Publishing, Wallingford, Oxon, UK, 2011 p. 158-181.
- Kula, S., “Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2006.
- Lauring, J., Selmer, J., “Knowledge Dharing In Diverse Organizations”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 22, No. 1 (2012), p. 89–105.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., Vacharis, A., “Employees’ Motivation in the Luxury Hotel Industry: The Perceived Effectiveness of Human-Resource Practices”, *Managing Leisure*, Vol. 13, No. 3-4 (2008), p. 258-271. (Derste görülen makale)

- Molla, G., “Çalışanların elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları İle Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2011.
- Özkan, M., “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007.
- Özsöz, B., “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006.
- Pfeffer, J., “When It Comes to ‘Best Practices’--Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things?”, *Organizational Dynamics*, 00902616, Vol.1, No.25 (1996), p. 33-44.
- Pfeffer, J., “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 2 (1998a), p. 96-124.
- Pfeffer, J., “Six Dangerous Myths About Pay”, *Harvard Business Review*, (1998b), Reprint Number 98309, p. 109-119.
- Pfeffer, J. ve Veiga. J. F., “Putting People First For Organizational Success”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2 (1999), p. 37-48.
- Pil, F.K. ve MacDuffie, J.P., “What Makes Transplants Thrive: Managing The Transfer Of “Best Practice” At Japanese Auto Plants In North America”, *Journal of World Business*, Vol.34, No.4 (1999), p.372-391.
- Purcell, J., “Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3 (2006), p. 26-41.
- Rau, B., “The Diffusion of Human Resources in Unions”, *Human Resource Management Review*, Vol.22 (2012), p. 27-42.
- Sabuncuoğlu, E.T. “ Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış*, Sayı.7, No. 2 (2007), s. 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2012.
- Selamoğlu, A., *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, TUHİS Yayını, İstanbul, 1998.
- Shafique, O., “Recruitment in the 21st Century”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 4, No. 2 (2012), p. 887-901.
- Starnes, B. J., Truhon, S. A., McCarthy, V., “Organizational Trust: Employee-Employer Relationships”, *Human Development & Leadership Division*, 2010-6, p.1-18.

- Şahin, N., "Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Tokat, B., ve Ergun, D., "İşletmecilik Bilgisi", Avcı Ofset, İstanbul, 2004.
- Topçu, D., "İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2006.
- Toylan, N.V. ve Göktepe, E.A., "Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Sayı.1, Cilt.2 (2010), s.61-68.
- Tuna, Ö. ve Çakırer, M.A., "Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, Cilt.10 (2008), s.257-272.
- Tüzün, İ.K., "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.7, No.2 (2007), s.93-118.
- Tüzün, İ.K., "İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı.1, Cilt:20 (2013), s.171-185.
- Uyargil C.; Adal Z.; Ataay İ.D.; Acar A.C.; Özçelik A.O.; Dünder G.; Sadullah Ö.; Tüzüner L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010.
- Yaşar, N., "The Relationship Between Perceived Sufficiency of HRM Practices, Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Anxiety", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A., "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı. 3, Cilt: 13 (2011), s. 95-118.
- Yücel, P. Z., "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.Jr., Lepak, D.P., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4 (1996), p. 836-866.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1997.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

İnternet Kaynakları

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.531f8ce6f05653.21757319, Erişim 12.03.2014 (ilke)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5342c1b0928cc9.49714704, Erişim 07.04.2014 (eğitim)

<http://www.antalya.gov.tr/icerik/12/172/tuik-verileriyle-antalya.html>, Erişim 23.04.2014

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,67294/bakanligimizdan-belgeli-konaklama-tesis-istatistikleri.html>, Erişim 07.04.2014

EK 1 – ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu “En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği” adlı araştırmamız için hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar bir bitirme tezinde kullanılacak ve başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Ankette yer alan ifadelerin ya da soruların kesinlikle doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan cevapların samimiyetle verilmesidir. Anket formuna isim, soyadı veya işletmenizin adını yazmanıza gerek yoktur. Araştırmada yanıtlar ve aktarılan veriler, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica eder, ilginize teşekkür ederiz.

Araştırmacı

Danışman

M. Bahadır KALIPÇI

Prof.Dr. Kazim DEVELİOĞLU

Akdeniz Üniversitesi

Akdeniz Üniversitesi

Alanya İşletme Fakültesi

Alanya İşletme Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

İşletme Bölüm Başkanı

FORM NO:

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız :

2. Medeni Durum

Evli Bekar

3. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

4. Eğitim düzeyiniz

İlk Okul Orta Okul Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

5. Çalıştığınız birim:

Ön büro F&B Kat hizmetleri Muhasebe Teknik Güvenlik Diğer

6. Ünvanınız / Göreviniz:

7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? : Yıl

8. Turizm sektöründe çalışma süreniz? : Yıl

9. Turizm sektöründe iş değiştirme sayınız? :

II. BÖLÜM: EN İYİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde işletmenizle ilgili “En İyi İnsan Kaynakları Uygulamaları” ile ilgili bazı önermeler yer almaktadır. Lütfen her bir önermeye aşağıda 1 ve 5 arasında verilen değerlendirme cetveline göre işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	İşletmemizde performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar ödüllendirilmektedir.					
2	İşletmemizde çalışanlar amirleri ya da şefleri ile ilgili her türlü sorunlarını rahatça üst yönetime iletebilmektedir.					
3	İşletmemizde faaliyet alanımızda karar vermemizde amirlerimiz bizi destekler.					
4	İşletmemizde yönetim tarafından belli dönemlerde iş harici sosyal faaliyetler (personel gecesi, piknik) düzenlenmektedir.					
5	İşletmemizde çalışmalarımız belirlenen hedeflere ulaştığında takdir ve teşvik edilir.					
6	İşletmemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlarla ilgili bilgilendirilmektedir.					
7	İşletmemizde kariyerde yükselme performans sonuçlarına bağlanmıştır.					
8	İşletmemizde çalışanlara sürekli öğrenme fırsatı (yabancı dil, mesleki yeterlilik kursları) yaratılmaktadır.					
9	İşletmemizde işlerin yapılması konusunda amirlerim sorumluluğun bir kısmını bizlere devrederler.					
10	İşletmemizde oluşturulan takımlar yönetim tarafından yönlendirilmektedir.					
11	İşletmemizde yaptığımız işler haricinde (işletme içi) farklı işlerle de ilgilenmemizin önü açılmıştır.					
12	İşletmemizde çalışanlara eğitim çalışmaları ile ilgili rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.					
13	İşletmemizde işimizi iyi yapıp yapmadığımız hakkında yönetimden geri bildirim alırız.					
14	İşletmemizde terfiler eşit ve adil yapılmaktadır.					
15	İşletmemizde alabileceğimiz bazı kararlarda üstlerimiz bizi yetkilendirmiştir.					
16	İşletmemizde astların yöneticileri ile ilgili sorunlarını iletebileceği bir prosedür uygulanmaktadır.					
17	İşletmemizde işe yeni başlayan çalışanlara, işe başlamadan önce işi ve işletmeyi tanıtıcı eğitimler düzenlenmektedir.					
18	İşletmemizde çalışanlar saygınlık, ücret artışı ve terfişeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdar edilmektedir.					
19	İşletmemizde performans değerlendirmesi yapılan çalışanlar değerlendirme kriterleri konusunda bilgilendirilir.					
20	İşletmemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.					

21	İşletmemizdekariyer planı yapılırken tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılmaktadır.					
22	İşletmemizde işe alınacak adaylara, işe uygunluklarını ölçmek için sistematik bir seçim süreci uygulanmaktadır.					
23	İşletmemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlarla ilgili bilgilendirilmektedir.					
24	İşletmemizde ücretler, benzer işletmelerdeki benzer görevlere verilen ücretler ile yakındır.					
25	İşletmemizde çalışanların performansı adil bir biçimde düzenli olarak değerlendirilir.					
26	İşletmemizde yapılacak yeni uygulamalarla ilgili çalışanların önerileri dikkate alınmaktadır.					
27	İşletmemizde sosyal sorumluluk projelerine destek verilir.					
28	İşletmemizde programlar yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.					
29	İşletmemizde işe alım sürecinde, tüm adaylara eşit davranılmaktadır.					
30	İşletmemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.					
31	İşletmemizde ücretler, çalışanların işte gösterdiği performans ile doğru orantılıdır.					
32	İşletmemizde yönetim, çalışanların haklarına (SGK, iş güvenliği) yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.					
33	İşletmemizde yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.					
34	İşletmemizde uygulanan eğitim programlarına katılacak çalışanlar arasında bir ayırım yapılmamakta, herkese eşit davranılmaktadır.					

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işletmenize duyduğunuz güven ile ilgili değerlendirmeleriniz bulunmaktadır. Lütfen her bir önermeye aşağıda 1 ve 5 arasında verilen değerlendirme cetveline göre işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	İşletmemizde politikalar ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.					
2	İşletmemizde iletişim kanalları her zaman açıktır.					
3	İşletmemizdeki her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur (iş gereği haricindekiler)					
4	İşletmemizdeki bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.					
5	Çalıştığım işletmeye her zaman güvenirim.					
6	İşletmemdeki çalışma saatleri hem işlerimin gerekleri, hem de özel yaşantıma zaman ayırabilme olanağı tanır.					
7	İşletmemizde çalışanların kariyer hedefleri işletmemiz tarafından desteklenmektedir.					
8	İşletmemizin belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınır.					

9	İşletmemizin personel politikaları adil ve eşitlikçidir.					
10	Amirim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği biridir.					
11	Amirim çalışanların önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.					
12	Amirim çalışanlara karşı uygulamaları tarafsız ve adildir.					
13	Amirim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.					
14	Amirim iş konusunda bilgili ve yetkindir.					
15	Amirim problemlere pratik çözümler bulur.					
16	Amirim kararlarında ve uygulamalarında tutarlıdır.					
17	Amirim görevimle ilgili konularda bana öncelik tanır.					
18	Amirime genelde güvenirim.					
19	Çalışma arkadaşlarımla rahatça iletişim kurabileceğim bir ortam mevcuttur.					
20	Çalışma arkadaşlarıma genelde güvenirim.					
21	Çalışma arkadaşlarım iş konusunda yeterli ve yetkindirler.					
22	Çalışma arkadaşlarımla iş konusunda çoğu zaman problemsiz yardımlaşırız.					
23	Çalışma arkadaşlarım her zaman geri bildirimde bulunurlar.					
24	İşletmemin çalışma ortamı kendime güvenmemi sağlar.					
25	Çalışma arkadaşlarımla mesai haricinde de görüşürüm.					

Anketi tamamlamış bulunmaktasınız.

TEŞEKKÜRLER.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Mehmet Bahadır KALIPÇI
Doğum Tarihi ve Yeri : 03.09.1975 - Isparta
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Isparta Anadolu Ticaret Meslek Lisesi, Isparta, 1993
Lisans Diploması : Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Bolu, 1997
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği
Yabancı Dil : İngilizce (İleri Seviyede Okuma, Yazma ve Konuşma)

Bilimsel Faaliyetler

Yayımlar:

Ozyurt P.M., Unguren E., Kalipçi M.B., Guclu C. "Within the concept of sustainable tourism, certification and eco-labeling systems in accommodation management: the case of Alanya/Manavgat " International Burch University Sarajevo, Bosnia and Herzegovina International Symposium on sustainable Development, May 31 - June 1, Sarejova, (2012).
 Sezgin E. K., Efiltili S., Kalipçi M.B., Algur S. " A Content Analysis About e-Complaints of the Hospitality Enterprises in Manavgat Regions", Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2 (2012).

İş Denevimi

Akdeniz Üniversitesi Manavgat Meslek Yüksekokulu - Öğretim Görevlisi (Eylül 2010 – Halen çalışmaktayım)
 Kervan Otel – Genel Müdür (Mayıs 2009 – Eylül 2010)
 Bastıyalı Turizm – Rezervasyon&Operasyon Müdürü (Şubat 2008 – Kasım 2008)
 Hotelbeds - Side Bölge Müdürü (Kasım 2006- Kasım 2007)
 Hotelbeds - Operasyon Sorumlusu (Kasım 2005- Kasım 2006)
 Barcelo Tur – Muhasebe Sorumlusu (Mart 2004- Kasım 2005)

Sunrise Queen Otel – Krediler Şefi / Muhasebe (Mart 2003- Şubat 2004)

Stg International - Rezervasyon Supervisor (Mart 1999- Şubat 2003)

Projeler:

ALTSO "Sorumlu Turizm, Sorunsuz Gelecek" Ulusal Projesi (Denetçi, Eğitimci)

E-Posta : **bkalipci@gmail.com**