

# HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ UNSURLARI

Yrd.Doç.Dr.Çetin BEKTAŞ\*  
Yrd.Doç.Dr.Alparslan Şahin GÖRMÜŞ\*\*  
Öğr.Grv.Dr.Ali SOYLU\*\*\*

## ÖZET

Hizmet işletmeleri için rekabet edebilmelerinin temeli, kalite odaklı insan kaynakları yönetim sistemini kurmalarına bağlıdır. Kalite odaklı insan kaynakları yönetim sistemi birtakım temel unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar; insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetim sistemi, insan kaynakları seçimi, performans değerlendirme, organizasyonel motivasyon ve yetkilendirmedir.

## ABSTRACT

The basic competition for service industry, to ensure construct human resources management which is quality focused. Quality focused human resource management has some instrumants. These are; human resource planning, human resource management system, human resource selection system, performance evaluation, organizational motivation and empowerment.

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, özellikle hizmet işletmelerinde fonksiyonel bir yapıya sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi departmanı; işletmenin insan kaynakları planlaması, etkin insan kaynakları yönetim sistemi, insan kaynakları seçimi ve değerlemesini yaparak bireyleri örgüte uyumlu ve verimli çalışanlar haline getirmeyi amaçlamaktadır. Sayılan söz konusu fonksiyonları yerine getiren İnsan kaynakları yönetimin fonksiyonlarını daha detaylı incelemekte yarar görülmektedir.

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

\*\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

\*\*\* Pamukkale Üniversitesi, Honaz Meslek Yüksekokulu.

## I. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA

İnsan kaynakları planlaması, örgüt ve birey açısından uzun dönemde maksimum fayda ile sonuçlanacak işlemleri yapmak üzere doğru sayıda ve nitelikte insanı, doğru zamanda ve doğru yerde istihdam etmek olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Hizmet işletmelerinde, hizmet kalitesinin müşteri tatminini sağlayacak standarda ulaşması ve bu standardın korunması, insan kaynaklarının stratejik olarak planlanmasına bağlıdır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak planlanmasıyla, işe uygun kişilerin, doğru zamanda ve doğru sayıda alınması gerçekleştirilmelidir. Hizmet kalitesinde kesinti olmaması için, personel sayısı ve niteliklerinin stratejik olarak planlanması gereklidir. Bu konuda gerçekleştirilecek planlama şu yararları sağlayacaktır:<sup>2</sup>

-Eldeki insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanmış olur.

-Gelecek tesadüflere bırakılmadığı için, en yüksek verimi sağlayacak ortam yaratılmış olur.

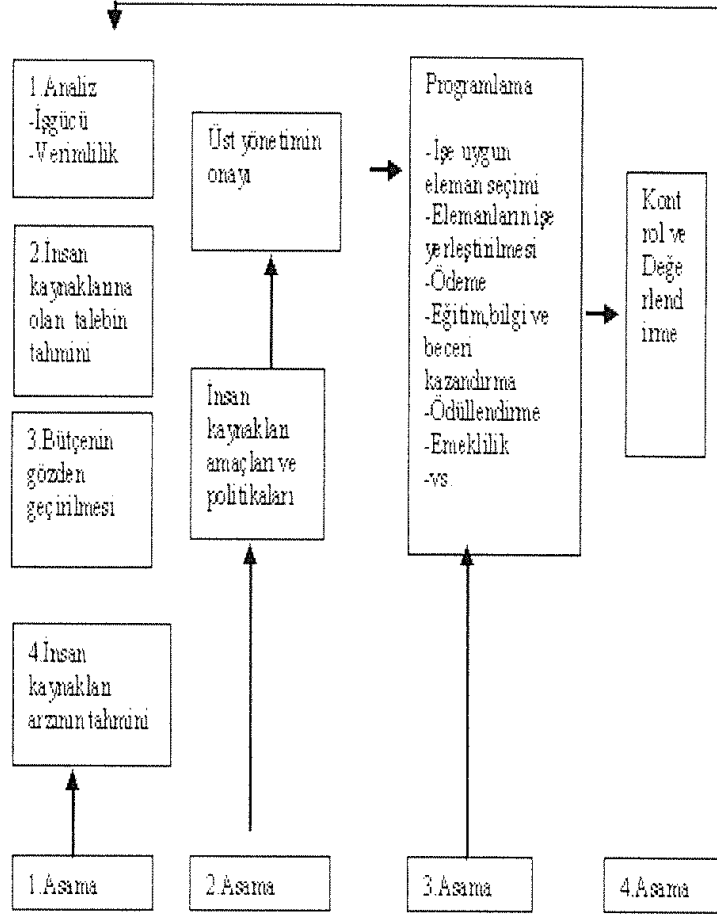
-İşletmede işgücü tasarrufu sağlanarak, istihdam edilenlerin tatmini artacaktır. Böylece maksimum verimi elde etme imkanı doğacaktır.

İnsan kaynakları planlaması temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar Şekil 1’de gösterilmektedir.

---

<sup>1</sup> Gülay BUDAK, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, Manisa, 1997, 67.

<sup>2</sup> Ali Rıza ERDEM, “Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, 1997,17.



**Şekil 1.** İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları

**Kaynak:** Randell Schuler, *Personnel and Human Resource Management*, 3<sup>rd</sup> ed. Newyork: West Publ. Co., 1987.s.66'dan Coşkun Can AKTAN, a.g.e. s.265.

Birinci aşamada, insan kaynaklarına olan talebi tahmin etme, bütçenin gözden geçirilmesi ve insan kaynakları arzının tahminini kapsamaktadır. İkinci aşama, üst yönetimin onayı ve insan kaynakları amaç ve politikalarının belirlenmesinden oluşmaktadır. Üçüncü aşama, programlama, dördüncü aşama ise kontrol ve değerlendirmeden oluşmaktadır.

Hizmet işletmelerinde işgücü planlaması; işgücünün doğru yerde, doğru zamanda, doğru özellikte ve sayıda bulundurulmasını

sağlamak için gereklidir. Bu nedenle de kalifiye işgücü, başarıya, gelişmeye ve müşteri mutluluğuna değer veren hizmet işletmeleri için büyük önem taşımaktadır.<sup>3</sup> İnsan kaynaklarının uygun şekilde planlanmasıyla, hangi personelin, hangi işi, ne kadar sürede, hangi şekilde ve nerede yapacağını belirlenmesi ortaya konulmuş olur. Böyle bir çalışma, sistemin denetimi açısından oldukça önemlidir. O nedenle insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetim sisteminin temelini oluşturmaktadır.

## II. HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

İnsan kaynakları yönetim sistemi, işletmelerin önemli fonksiyonlarından birisidir kuşkusuz. Ancak hizmet işletmelerinde çok büyük oranda “insan” daha fonksiyonel bir etkiye sahiptir. Eğer insan kaynakları yönetimi departmanı fonksiyonunu tam olarak yerine getiremez ise, bu aksama işletmedeki tüm birimlerde kendisini göstermektedir. O halde, öncelikle insan kaynakları departmanı kendi sistemini etkin olarak kurmalı ve bu etkinliği diğer departmanlara yansıtabilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi sistemi temel olarak; iş analizi, iş tanımı, iş değerlendirme ve kariyer planlaması konularını kapsamaktadır.

### A) İŞ ANALİZİ

İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir.<sup>4</sup>

İş analizinden beklenen yararları şu şekilde özetlemek mümkündür:<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Sabahat YURDAKUL, “Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996, s.16.

<sup>4</sup> Zekai ÖZTÜRK, “İşletmede Personel Seçme Yöntemleri”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, 1995, s.44.

<sup>5</sup> Selda ÇATAK, “Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996, s.227.

-İş değerlemesinde, işlerin değerlerini belgelemek için veri sağlamak.

-İşgören değerlemesi için ölçülebilen iş başarısına göre iş gereklerini belgelemek.

-İşgören seçimi, yerleştirmesi, aktarma (transfer) ve yükselinde işle ilgili gerekleri belirlemek.

-İşgören eğitimine ilişkin olarak, personelin kendi işini başarmada yapacakları hakkında ayrıntılı bilgi sağlamak.

-Çalışma alanında, tehlikeleri önleyecek tedbirlerin alınmasında yardımcı olmak.

-Çalışma koşullarını iyileştirerek, hizmet standartlarını düzenlemeye yardımcı olmak.

-İş basitleştirme ve yöntemlerin iyileştirilmesiyle işgören verimliliğinin artmasını sağlamak.

-İşletmede her işgörenin görevleri ile işgörenler arası ilişkileri belirtep, uygun yetki ve sorumluluk dağılımına yardımcı olmak ve çıkabilecek olumsuzlukları önlemek.

## B) İŞ TANIMI

İş tanımı, iş analizinin en önemli ürünüdür. Bir görevle ilgili işlerin neler olduğu ana hatlarıyla tanımlanır. Bu tanımda, işin personele yüklediği görevler kısaca belirtilir. Daha sonra, iş için gerekli olan eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar ve iş ortamı koşulları belirlenir.

## C) İŞ DEĞERLEME

İş değerlendirme, bir işletmede çalışanlar tarafından yapılmakta olan işlerin birbirlerine oranla o işletmeye olan önem derecelerinin sistematik bir yöntemle saptanması ve eşit bir ücret yapısının oluşturulması işlemidir.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Haldun ERSEN, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Sim Matbaacılık, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.111.

İş değerleme, çalışanların motivasyonu üzerinde önemli rol oynar. O nedenle değerlendirmeyi yapacak kişinin, insan psikolojisini bilen ve objektif değerleme yapabilen birisi olması önemlidir.

Objektif kriterlerle yapılmış ve iyi uygulanan iş değerlendirmesi, işgören alımında, terfisinde, eğitiminde, etkinliğinde önemli rol oynar. Ayrıca bu çaba, işgörenlerin kendi aralarında ve işgörenlerle yönetim arasındaki çoğu problemin çözümünde etkili olabilir. Sonuç olarak hizmet kalitesine olumlu etki eder.<sup>7</sup>

#### D) KARIYER PLANLAMA

Kariyer planlama işgörenin fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir.<sup>8</sup>

### III. HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞININ SEÇİMİ

İnsan kaynakları seçimi aşaması, hizmet kalitesindeki iyileştirme çalışmalarının başında gelmektedir. İşin gereklerine uygun, işe elverişli elemanla işe başlamak, işletme amaçlarına ulaşmada çok yönlü kaynak tasarrufu ve müşteri memnuniyeti sağlayabilir. Bu nedenle, personel seçiminde bilimsel yöntemlerin kullanılması ve kalite odaklı hareket edilmesi önem taşımaktadır. Yeni eleman seçiminde, yukarıda sözü edilen insan kaynakları planlaması kapsamında; iş analizi, iş ve görev tanımları ve işgören nitelik araştırmaları yapılması gereken çalışmalardandır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi personel seçiminde öncelikle dikkate alınması gerekli konular olarak görülmektedir. Hizmet işletmeleri için de “beş kişisel” özellik insan kaynakları

---

<sup>7</sup> Ahmet TAYFUN, “Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliği ve Hizmet Kalitesine Etkisi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996, 182.

<sup>8</sup> Haldun ERSEN, a.g.e., s.112.

profesyonelleri tarafından kabul görmektedir. Bu özellikler:<sup>9</sup> Sosyal olma, duygularını kontrol edebilme, uyumluluk, çalışkan olmak ve yeniliklere açık olmaktır.

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, hizmet konusunda insanın yerini hiçbir makine dolduramayacaktır. İnsanlar hizmet satın alırken, kendileriyle empati kuracak insanları tercih ederler. Makinelerin bu özelliği olamayacağından dolayı, hizmet sektörünün temel elemanı her zaman insan olacaktır. Hizmet sunan personelin iletişim yeteneğinin yüksek olması gerekmektedir. Gerek iş arkadaşları, gerekse yöneticileriyle uyumlu çalışabilmelidir. İnsan ilişkilerini zedeleyici; aşırı kıskançlık, fazla duygusallık, çabuk kırılabilirlik ve küsmeye, kindarlık gibi tutum ve davranışlardan mümkün olduğu ölçüde uzak durmalıdır.

Personel adaylarının işe alınmasında ve terfisinde, Peter Drucker'e göre dikkate alınması gereken konular şu şekilde belirtilmektedir:<sup>10</sup>

En uygun eleman işe alınmalıdır. İşe uygun elemanların arasından seçim yapılmalıdır. Eleman alınırken çok yönlü düşünülmelidir. İşe alınacak kişilerin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmelidir. Her eleman daha önce birlikte çalıştığı kişilerle değerlendirilmelidir. İşe alınan elemanın işten anlayıp anlamadığı ilk aylarda kontrol edilmelidir. Eleman seçimi yapıldıktan sonra işin sona erdiği düşünülmemelidir, iş hakkındaki durumu değerlendirilerek elemana yardımcı olunmalıdır.

#### **IV. PERFORMANS DEĞERLEME**

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde geçerli olan yaklaşımlardan birisi olan performans değerlendirme, personelin, iş analizlerinde ve iş tanımlarında belirtilen standartlara ulaşma derecesi, verilen görevi

---

<sup>9</sup> Orlando BEHLING, "Employee Selection: Will Intelligence And Conscientiousness Do The Job", *Academy of Management Executive*, Vol:12, No.1, Behlind, 80.

<sup>10</sup> Peter F DRUCKER, *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books, Newyork, 1986, 122.

başarıyla tamamlama, yaratıcılık ve örgüt iklimine uyumluluk gibi başarı ölçütleriyle değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirmenin amacı şu şekilde belirtilmektedir:<sup>11</sup>

-İletişim ve bilgi paylaşımı yoluyla çalışanların üretkenliğini yükseltmek.

-Bireylerinin işteki performanslarının güçlü ve zayıf yanları üzerinde odaklanarak güçlü yanları artırmayı ve zayıf yanları azaltmayı hedefler.

-İşletmenin, işgörene kendi performansları konusunda değerlendirme imkanı vermek ve feedback (geri bildirim) vermesini sağlamaktır.

-İşgörenele yöneticiler arasında ortak bilgi alış verişini ve işgörenlerin katkısını sağlamaktır.

## V. MOTİVASYON

Motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (belirli amaca) doğru devamlı şekilde hareket ettirmek için yapılan çabaların toplamıdır.<sup>12</sup>

İnsan kaynakları fonksiyonunun en önemli araçlarından olan motivasyon, yöneticinin başta gelen görevlerindedir. Motivasyon yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticinin işgöreni başarılı şekilde motive etmesi, işgörenin işletme misyonu ve vizyonu doğrultusunda çalışmasına ve bütün gücünü (fiziksel ve zihinsel) işine yönlendirmesiyle sağlanır.

---

<sup>11</sup> Margaret J PALMER., *Performans Değerlendirmeleri*. Çev: Doğan Şahiner (Rota Yayınları. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:9. 1.Baskı. İstanbul,1993. s. 107.

<sup>12</sup> Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*. İ.Ü. İktisat Enstitüsü Yay., No:105. İstanbul, 1989, s.388.



İşgörenlerin motivasyonu çok kolay bir konu değildir. Ancak, eğer yöneticiler işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına içtenlikle ilgi gösterirlerse işgörenlerin iş motivasyonları yükselecektir.<sup>13</sup>

Yönetici, motivasyon konusunda hangi yöntemleri uygulayacaktır? Bu sorunun yanıtını vermeden önce, motivasyon konusundaki yanlışlıkların irdelenmesi ve giderilmesi gereklidir.

Motivasyon konusunda yapılan yanlışlar genel olarak şu şekildedir:<sup>14</sup>

İnsanları motive eden tek güç paradır görüşü, organizasyonda herkesi motive etmeye kararlı olmak ve motivasyonların yalnız dış güçlerden kaynaklandığına inanmaktır.

## VI. YETKİLENDİRME

Yetkilendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşulları ifade etmektedir.<sup>15</sup>

Hizmet işletmelerinde, işgörendeki iş tatmininin artması, verimliliğinin artması, iş devamsızlıklarının azalması işgörenin yetkilendirilmesiyle başarılabilir. Ancak, işgöreni yetkilendirme her zaman yararlı sonuçlar sağlayabilir mi? Buna her zaman olumlu yanıt verebilmek mümkün olmayabilir. Yetkilendirilmenin kullanılacağı organizasyon ve işgören şartları sağlanmadan yetkilendirmeye geçmek çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

---

<sup>13</sup> Vickie SIU, TSANG Nelson and Simon WONG, "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:38, Number:5, October, 1997, s. 47.

<sup>14</sup> BEAUBIEN Elaine E., "Motivasyon Hakkında Doğru Bildiğimiz Yanlışlar", *Executive Excellence*, Yıl:1.Sayı:3, Haziran, 1997, s.6.  
BEAUBIEN Elaine E., a.g.m., s. 6.

<sup>15</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği ve Yönetim Organizasyon*, Beta Yayınları, Geliştirilmiş 6. Baskı, İstanbul, 1998, s. 300.

O halde, başarılı bir yetkilendirme için üç koşulun yerine gelmesi gereklidir. Bu koşullar;<sup>16</sup>

- Yönetici işgörenlerin yeteneklerini ve başarabilecekleri işleri çok iyi bilmelidir.

-Yönetici bir liderlik tarzı benimseyerek çalışanların kapasitelerine göre yetki vermelidir.

-İşin özelliklerine uygun işçilerin yapısı hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından iyice anlaşılmalıdır.

Hizmet işletmelerinde etkili bir yetkilendirme, lider tarafından işletmenin şartları göz önüne alınarak işgörenlerin yetenek ve kapasitelerine göre belirlenir. Diğer bir deyişle, yetkilendirme için sabit bir kural yerine, insiyatif kullanabilme ve esneklik daha geçerli bir yöntemdir. Örneğin, yeteneği az olan birisine yönlendirici liderlik tarzı yerine, otokratik liderlik tarzı daha faydalı olabilir. Ya da yetenekli birisine yönlendirici liderlik tarzı yerine, otokratik liderlik uygulamak, o kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyerek, iş tatminsizliğine yol açabilir.

Hizmet işletmelerinde yetkilendirmenin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili farklı yaklaşımlar vardır. Temelde iki açıdan yaklaşmaktadır. Bunlar, mekanik ve organik yetkilendirme yaklaşımlarıdır.<sup>17</sup>

Her iki model de, yetkilendirmeyi tam olarak vermeyen model çizmektedir. İkisi de farklı bakış açısı getirmekte ve farklı yorum yapmaktadır. Popüler yönetim yazınında mekanik bakış ön plana çıkarılmakta, yetkilendirme yönetim unsurunun bir uygulaması olarak, organizasyonda şelale şeklinde yukarıdan aşağıya doğru yayıldığını belirtmektedir. Ancak, mekanik tarz kendi içinde tam değildir. Bununla birlikte organik yaklaşımda da eksiklikler bulunmaktadır. Eğer, yetkilendirme modelini seçen yönetici, temel soruları sormaz

---

<sup>16</sup> Brent WARD, "How to Empower", *Canadian Manager*, V:21, I:4, Winter, 1996,s. 20-23.

<sup>17</sup> Robert E. QUINN ve Grethen M. SPEITZER, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader", *Organizational Dynamics*, Vol:26, I:2, Güz, 1997, s.37.

ise, organik modelin hayati unsurlarını oluşturan, risk, güven ve teşvik gerçeklikten uzaklaşır. Bu iki görüş Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Yetkilendirme Yaklaşımları

MEKANİK YAKLAŞIM	ORGANİK YAKLAŞIM
-Yetkilendirme üst yönetimden başlamalıdır.	-Çalışanların ihtiyaçları anlaşılacak, alt seviyeden başlanmalıdır.
-Organizasyonun misyon, vizyon ve değerleri açıklanmalıdır.	-Çalışanlar için örnek yetkilendirme davranışı geliştirilmelidir.
-İşin özellikleri ve çalışanlar için ödüller açıklanmalıdır.	-Ortak davranışı geliştirmek için takımlar oluşturulmalıdır.
-Sorumluluk da devredilmelidir.	-Zekice risk alma cesaretlendirilmelidir.
-İnsanlar sonuçtan sorumlu olmalıdırlar.	-İnsanlara yapacakları işte güvenilmelidir.

Kaynak: Robert E. QUINN, Grethen M. SPEITZER, “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader”, *Organizational Dynamics*, Vol:26, I:2, Autumn, 1997. s.37-50.’den tablolaştırılmıştır.

Bir çok güçlendirme programının temelinde “güçlendirme arzusu” olmasına karşın, yetkilendirmeyi etkileyecek temel faktörlerin dağıtımının yetersiz olması başarısızlığa neden olmaktadır.

Kısaca bir yetkilendirme = yetki x bilişim x bilgi x ödül şeklinde formüle edilebilir. Bu faktörlerden birisinin eksik veya yetersiz olması, yetkilendirmenin başarısızlığına neden olmaktadır.<sup>18</sup> Bir hizmet işletmesinde yapılan araştırmada; yetkilendirilen personelin iş tatmini, yetkilendirilmeyen personele göre daha yüksek çıkmıştır. Buna ilave olarak, eğitilerek yetkilendirilmiş, yani güçlendirilmiş

<sup>18</sup> David E BOWEN,Edward E. LAWLER, “Empowering Service Employees”, *Saloan Management Review*, Summer, 1995, s. 74.

çalışanların tatmin oranı, eğitim verilmeden yetkilendirilmiş çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır.<sup>19</sup>

Yetkilendirme, yetki ve sorumluluğu devredip kurtulma şeklinde algılanmamalıdır. Hizmet işletmelerinde öncelikle personelin taşıyabileceği oranda sorumluluk eğitilerek verilmeli, sorumluluğu başardıkça yeni görevler yine almaya devam edeceği eğitimin düzeyine göre verilmelidir. Yukarıda da formülize edildiği gibi; yetkilendirme bir taraftan insanın bilgisini geliştirirken, aynı zamanda başarılar ödüllendirilmelidir. Hizmet işletmelerinde başarıyı ödüllendirme, başarının kabul edildiğinin ve takdir edildiğinin göstergesi sayılmaktadır.

## SONUÇ

İnsan statik bir varlık değil, dinamik bir varlıktır. O nedenle sürekli motive edilmeli, eğitilmeli ve geliştirilmelidir. Bir işgörenin verdiği hizmet, farklı zamanlarda değişiklik gösterebilmektedir. Bu duruma hizmet işletmelerinde sık rastlanmaktadır. Böylece, hizmet işletmelerinde hizmetin homojen olmama özelliğini ortaya koymaktadır. Hizmetlerde homojenliği sağlamak mümkün olmasa da, müşteri memnuniyetini işe uygun seçilmiş ve eğitilmiş işgörenele sağlamak mümkündür. Diğer bir deyişle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere nitelikli işgören almak, iyi bir başlangıçtır. Bununla birlikte, başarıya motive edilmeleri, sürekli geliştirilmeleri, kariyer imkanlarının sağlanması, özbenlik kazandırılması işgörenele motive edecektir. Söz konusu sektörde, bireysel ve örgütsel performansın değerlendirilmesi, birey ve örgüt açısından önemlidir. Performansın iyi olması, mesleki kariyerin önünü açarken, vasat olması geliştirme ihtiyacını ortaya çıkaracaktır.

Motivasyon, bireysel yaratıcılığı geliştirme açısından önemli bir araçtır. Kişilerin başarılarının ödüllendirilmesi, hem kendilerine, hem de örgüte katkı sağlayacaktır. Personeli motive eden temel unsurların

---

<sup>19</sup> Mary A. HOCUTT and Thomas H. STONE. "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery", *Journal of Quality Management*, Vol:3, I:1, 1998, s.117.

başında yetkilendirme gelmektedir. İnsanlar kontrollü olarak yetki almaya yönlendirilmelidir. Bu konuda önleri açılmalı, taşıyabildikleri oranda yetkilendirilmelidir. Böylece yöneticilerin işleri azalırken, işgörenler de bilgi ve beceri potansiyellerini harekete geçirmiş olacaklardır.

## KAYNAKÇA

- BEAUBIEN Elaine E., “Motivasyon Hakkında Doğru Bildiğimiz Yanlıklar”, *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:3, Haziran, 1997.
- BEHLING Orlando, “Employee Selection: Will Intelligence And Conscientiousness Do The Job”, *Academy of Mangement Executive*, Vol:12, No.1, 1998.
- BOWEN David E. and Edward E. LAWLER, “Empowering Service Employees”, *Saloan Management Review*, Summer, 1995.
- BUDAK Gülay, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, Manisa, 1997.
- ÇATAK Selda, “Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- DRUCKER Peter F., *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books, Newyork, 1986.
- ERDEM Ali Rıza, “Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 3, 1997.
- EREN Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İktisat Enstitüsü Yay., No:105, İstanbul, 1989.
- ERSEN Haldun, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Sim Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul, 1997.
- HOCUTT Mary A. and Thomas H. STONE, “The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery”, *Journal of Quality Management*, Vol:3, I:1, 1998.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği ve Yönetim Organizasyon*, Beta Yayınları, Geliştirilmiş 6. Baskı, İstanbul, 1998.

- ÖZTÜRK Zekai, “İşletmede Personel Seçme Yöntemleri”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, 1995.
- PALMER Margaret J., *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev: Doğan Şahiner) Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No: 9, 1.Baskı, İstanbul, 1993.
- QUINN Robert E. ve Grethen M. SPEITZER, “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader”, *Organizational Dynamics*, Vol: 26, I:2, Güz, 1997.
- SIU Vickie, Nelson TSANG and Simon WONG, “What Motivates Hong Kong’s Hotel Employees?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:38, Number:5, October, 1997.
- TAYFUN Ahmet, “Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliği ve Hizmet Kalitesine Etkisi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- WARD Brent, “How to Empower”, *Canadian Manager*, V:21, I:4, Winter, 1996.
- YURDAKUL Sabahat, “Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.