

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİM SİSTEMİ (MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)

Edip ÖRÜCÜ*

Zeki Atıl BULUT**

Ali Naci KARABULUT***

Özet:

Ücret ve ödül yönetimi modern insan kaynakları yaklaşımı çerçevesinde büyük önem taşıyan konulardan birisidir. Ücret ve ödüller işgörenler için hayatlarını devam ettirmelerini sağlayan kazançları ifade ederken işletmeler açısından birer gider kalemleridir. Bu nedenle işletme ve işgören gibi iki güç arasındaki dengenin sağlanması da zorlaşmaktadır. Turizm endüstrisi ve konaklama işletmeleri emek yoğun niteliğe sahip oldukları için işgörenlerin tatmini de öncelikle sağlanması gereken hususlardan biridir. Ücret ve ödül yönetiminin işletmedeki rolü işgöreni motive etmek ve işletmeye bağlılığını artırıp işletmede tutmaktır. Bu doğrultuda, bu makalenin amacı; modern insan kaynakları prensiplerine uygun olarak konaklama işletmeleri için etkin ücret ve ödül politikaları tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Muğla ilindeki turistik ilçeler olan Marmaris, Bodrum ve Fethiye'deki konaklama işletmelerinden 40 adet örneklem seçilmiş ve bu işletmelerin yöneticilerine anket uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS programında yorumlanmış, frekans tabloları oluşturulmuş, ki kare, t-testi ve varyans testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda; modern insan kaynakları yönetimini benimseyerek etkin ücret ve ödül politikalarını uygulayan işletmelerde, hizmet kalitesinin de yükseldiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama işletmeleri, ücret, ödül, insan kaynakları

COMPENSATION AND REWARD MANAGEMENT SYSTEM IN HOSPITALITY COMPANIES (MUĞLA SAMPLE)

Abstract:

Compensation and reward management is one of the most important subject in modern human resources approach. Although compensations and rewards are earnings for employees to continue their lifes, they are expenses for

* Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, eorucu@balikesir.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, z.atilbulut@mynet.com

*** Muğla Üniversitesi, S.B.E. İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, alinaci14@mynet.com

companies. Therefore, to provide balance between these two powers, like employees and companies, will be very difficult. Because of tourism industry and hospitality companies are related with labour, to satisfy employees is one of the most important work to do. Role of the compensation and reward management in companies is to motivate employees and increase their dependence to hold them for company. So, the aim of this article is to identify effective compensation and reward policies, that are in line with contemporary human resource principles, within hospitality companies. In accordance with this aim, 40 hospitality companies have been sampled from touristic districts that include Marmaris, Bodrum and Fethiye within the city of Muğla. A survey has been conducted among the top managers at these companies. Survey results have been analysed using chi-square, t-test and variance tests in SPSS and frequency tables have been created. The study results show that service quality increases at hospitality companies that have adopted effective compensation and reward policies as well as contemporary human resource management methods.

Keywords : Hospitality companies, compensation, reward, human resources

GİRİŞ

İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden birisi ücret ve ödül yönetimidir. Çünkü ücret ve ödül işgörenlerin maddi kazançlarını içerir. Bu işgörenlerin hayatlarını doğrudan etkiler. Ayrıca işgörene ödenen ücret işletme için bir gider kalemidir. Dolayısıyla birbirine karşı olan bu iki güç arasında etkin bir dengenin kurulması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, ücret ve ödül yönetiminde işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun bir model geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Ücret ve ödül yönetiminin işletmedeki rolü işgöreni motive etmek ve işletmede tutmaktır.

Konaklama işletmelerinde uygulanan ücret ve ödül yönetim stratejilerine yönelik olarak Muğla İli'nin turistik beldelerindeki 40 konaklama işletmesi üzerinde araştırma yapılmıştır.

D) LİTERATÜR TARAMASI

A) Ücret Ve Ödül Yönetimi

İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden biri; ücret ve ödül yönetimidir. Çünkü işgörenlerin işletmede çalışmak istememelerinin en önemli sebebi; emekleri karşılığında ücret almadıklarını düşünmeleridir. Ücret, bireylere hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılama olanağı sunar. Maddi ihtiyaçlarının yanında, işgörenler çeşitli ödül uygulamalarıyla sosyal ve psikolojik

ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar. Bu sosyal ve psikolojik ihtiyaçların başında statü ve saygınlık kazanma, öz gerçekleştirme ve tanınma gelmektedir.

Turizm endüstrisi emek-yoğun niteliğe sahip, otomasyona diğer sektörlerden daha az imkan tanıyan bir hizmet sektörüdür. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır (Erdem ve Gökdeniz, 2002: 130).

Çalışanların tatmininin sağlanması, işletmede öncelikle sağlanması gereken husustur (Örücü, 2003:16). Gerçekten de işgörenlerin maaşları, maddi ve manevi açıdan, kurumdan kazandıkları ek gelir ve imkanlar konusunda insan kaynakları yönetiminin büyük dikkat göstermesi gerekmektedir. Çünkü bu konudaki rahatsızlık, işgörenlerin iş verimini olumsuz etkiler, hatta kuruma yabancılaşmasına neden olur (Fındıkçı, 2002:73). Aksine, işgören tatmini ise uzun vadede işletme sadakatine dönüşecektir. İşletmelerde devamlılığın sağlanmasında ve işgörenlerin verimliliğinin artırılmasında işletme sadakati etkin bir rol oynamaktadır. İşletme verimliliğini düşüren en önemli etken, işgören devir hızının yüksek olmasıdır. İşgören devir hızının artması, yeterli ücret alamayan işgörenin, buldukları en küçük fırsatı değerlendirip işten ayrılmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde, işgören devir hızının yüksek oluşu sıkça karşılaşılan bir sorundur. Konaklama işletmeleri genellikle sadece yaz sezonunda çalıştıkları için sezonluk işgücü kullanmaktadırlar. Sezonluk işgücü kullanımı beraberinde düşük ücreti de getirmektedir çünkü yaz sezonunda işgücü arzı çok fazla artmaktadır. Sezonluk işgücü kullanımı işgören devir hızını da arttırmaktadır.

Her işgören çalıştığı işletmeye yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle katkıda bulunur. Bunun karşılığında da adil bir ücret talep eder (Aldemir vd., 2001:323). İşgörenin ücret ve ödül yönetiminde adil davranıldığı düşüncesine sahip olabilmesi, kendisiyle aynı işi yapan diğer işgörenin elde ettiği gelire kendi gelirini karşılaştırması sonucu tatmin olmasına bağlıdır.

Bir organizasyonu işgörenler açısından çekici kılmak için ücretleme stratejileri liyakat, eşitlik ve adalet ilkelerine dayandırılmalıdır. Kalite ve müşteri tatminiyle bağlantılı olarak bir ücretleme stratejisinin kriterleri ve hedeflerini saptamak ve uygulamak gerekir. Bu stratejinin temel nitelikleri, müşteri odaklı olması, ekip eğilimli olması, ölçülebilir olması ve işgörenin tam katılımına açık olmasıdır (George ve Weimerskirch, 1998:109).

İnsan kaynakları yönetim sürecinin en önemli ögesi olarak ücretleme etkinliğinin, öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir (Can vd., 2001:242):

Eşi işe eşit ücret ilkesi,

Dengeli ücret ilkesi,

Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi,

Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi,
Bütünlük ilkesi,
Nesnellik ilkesi,
Esneklik ilkesi,
Açıklık ilkesi,
Uzlaşım ilkesi,
Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi.

Ücret ve ödül yönetiminde amaç, işgörenlere verilecek ücret ve maaş düzeylerini saptamak, ücret yapısını oluşturmak, prim ve diğer ödül sistemlerini kurarak uygulanmasını sağlamaktır. Ücret ve ödüller her düzeydeki işgörenleri işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerdir. İşgören devir hızını düşürmek de ücretin bir amacıdır. İşgören devir hızının artması işletmeleri nitelikli işgücü bulamama sorunuyla başbaşa bırakır. Bu durumda işgücünün maliyeti arttığından işgören devir hızının yüksek oluşu işletmenin maliyetlerini arttırmaktadır. Oysa, nitelikli işgücüne daha fazla ücret vererek onları işte tutmak işletme için daha az maliyetli olacaktır. Dolayısıyla ücret işgören devir hızını düşürmek için bir araç olarak kullanılabilir.

Ücret, işgörenler açısından bir nitelik ölçüsü olarak da kullanılabilir. Eşit işleri yapanların eşit ücret alacağı düşüncesiyle, işgörenlerin ücretleri arasındaki farklılık onların yaptıkları işler arasındaki nitelik farkını ifade edecektir.

Ayrıca ücret ve ödüllerin, üretim girdisi olarak birer maliyet unsuru olmalarından dolayı, işletmeye aşırı yük ve sorun yaratmayacak bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında bu faktörler, milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılımında kullanılan gösterge niteliğindedirler (Eren vd., 2000:101). O halde ücret yönetimi, işgören ve işletme açısından olduğu kadar, ülke ekonomisi açısından da hassas dengeler üzerinde kurulmaktadır. Etkin ve verimli bir ücret ve ödül yönetiminin yukarıda bahsedilen hususlardan dolayı konaklama işletmeleri için çok önemli bir faktör olması, bu çalışmanın yapılmasındaki en büyük nedendir.

1) Ücret ve Ödül Yönetim Programı

İyi bir ücret ve ödül programının kurulabilmesi için sistemin dayandığı esasların iyi saptanması gerekir (Yüksel, 1998:190). İnsan kaynakları yönetimi başarılı bir program oluşturmak istiyorsa öncelikle planlama yapılmalıdır. Etkin bir planın ise öncelikle amacının tespit edilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle ücret ve ödül programı yapılırken önce amaçlar belirlenmeli, ayrıca; ödeme politikalarının tespit edilmesi, iş değerlemesinin yapılması, ücret yapısının oluşturulması, performans

değerleme ve ödül uygulamalarının saptanması ve kesin ücretin belirlenmesi çalışmaları yapılmalıdır.

a) Amaçların Belirlenmesi

İyi bir ücret ve ödül sisteminin temel amaçları 3 grupta toplanabilir(Aldemir vd., 2001:328). Bunlar;

- a. Nitelikli işgöreni işletmeye çekebilmek.
- b. Nitelikli işgöreni işletmede tutabilmek
- c. İşgöreni güdüleyebilmektir.

Ücret ve ödül sistemi bu 3 amacı gerçekleştirmek için kurulmalıdır. Bunu yapmak için de esas olarak performansa dayalı bir sistemin oluşturulup sürekliliğinin sağlanmasına çalışılmakta yarar vardır. Sistemin başarılı olabilmesi için işgörenlerin programın amaçlarını ayrıntılarıyla algulamaları ve anlamaları gerekmektedir. Bu ortamın yaratılabilmesi, işgörenlerin programın adil ve uygulanabilir olduğuna ikna olmalarına bağlıdır.

Oluşturulan sistemin amacı işgörenden en yüksek verimin sağlanmasıdır. Bu amaçla, nitelikli işgöreni işletmeye çekebilmek veya işletmede tutabilmek, özellikle işgücü devir oranı yüksek olan konaklama işletmeleri için ulaşılması hiçte kolay olmayan amaçlardır. Çünkü konaklama işletmelerinin, yüksek ücret vererek nitelikli işgücü istihdam etmede çok fazla güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir. Ayrıca bu amaçlara destek olacak şekilde uygulanacak adil bir sistem, işgörenlerin hoşnutsuz olmalarını engelleyerek onların güdülenmelerini de sağlayacaktır.

b) Ödeme Politikasının Tespit Edilmesi

İşgörenlerin kazandıkları yüksek gelirler onların toplumsal statüsünün ve kişiliğinin olumlu yanı olarak gösterilir (Dalmar ve William, 1987:226). İşletmeler açısından uygulanması gereken en önemli ödeme politikası, eşit işe eşit ücret uygulamasıdır. İşgörenlere yaptıkları işe uygun olarak bir ücret ödemek gerekmektedir. Burada önemli ilke, performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir.

Ödeme politikasındaki öncelikli amaç başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır (Fındıkçı, 2002:338). Bu amaca ulaşılabilmesi için başarı sağlayan işgörenin çeşitli yöntemlerle ödüllemesi, istenilen başarıya ulaşamayan işgörenin ise cezalandırılmayıp ortalama maaş düzeyinde tutulmaları yararlı olacaktır. İşletmede kıdemleri aynı olanlardan, aynı işleri görenler aynı, farklı işleri görenler farklı ücret alırlar. Bu ilke özellikle kadın ve erkek işgörenlerin eşit uygulamaya tabi tutulmalarını amaçlamaktadır. Çevresel değişkenler aynı ortamda bulunan işgörenler için veri kabul edilirse işgörenlerin ücret düzeylerini belirleyen

işletme içi faktörlerin başında eğitim düzeyi, işgörenlerin becerisi, işin güçlüğü ve sosyal yapısı gelmektedir (Erdoğan, 1990: 254-257). Bunların dışında önemli bir işletme içi faktör olan kıdem de işgörenler arasındaki ücret düzeyini belirleyen başlıca unsurlardan biridir. Yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı ise ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dışı en önemli faktörlerdir.

Ayrıca, hükümetlerin her yıl saptadıkları asgari ücret düzeyleri de nitelsiz ve deneyimsiz işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır (Aldemir vd., 2001:330).

c) İş Değerlemesinin Yapılması

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden olan iş değerlemesini gerekli kılan en önemli etken kuşkusuz ücretlemedeki dengesizliklerdir. İş değerlemesi ücret saptamak amacıyla ayrı ayrı işlerin birbirine göre değerlerini belirleme işlemidir. İş değerlendirme, genellikle bir örgütte, mevcut her işin o örgütte yürütülen diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini belirleme çalışmasıdır. İşler hakkında bilgi üretmeyi ve çeşitli ölçekler kullanarak, işleri karşılaştırmayı içerir. İş değerlendirme, işte yapılanların tanımlanmasını, iş gereklerinin, bilginin ve bunu icra edecek gerekli yeteneklerin ve icra edilmesi gereken koşulların kesinlikle ve tam olarak belirlenmesini kapsamaktadır (Deconzo ve Robbins, 1999: 139).

İş değerlendirme, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkları ortaya koyma ve birbirlerine göre nispi değerlerini sistematik bir şekilde belirleme sürecidir. Bu anlamıyla iş değerlendirme temel olarak her işin ve bu işlerin karşılığı olan ücretin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki katkılarını araştırmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1995 : 326-327).

İş değerlendirme çalışmaları 4 aşamayı içeren birer süreçtir. Bu çalışmalar iş analiziyle başlar, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesiyle devam edip işin değerlendirilmesiyle son bulur.

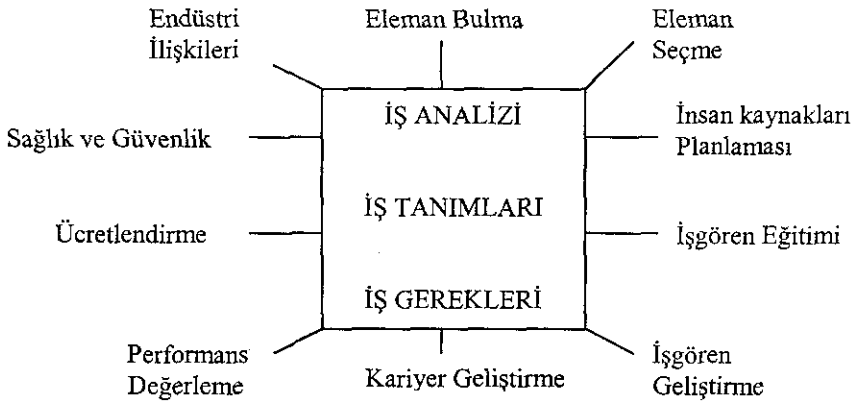
i) İş Analizlerinin Yapılması

Örgütlerde, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim ve departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. Örgütsel faaliyetlerin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunu için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleriyle olan ilişkileri saptanmalıdır (Erdem ve Gökdeniz, 2002:130). İş analizinden beklenen amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (İnsan kaynakları, 2002):

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,

- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans standartlarını belirlemek,
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak,
- Yukarıda belirlenen amaçlara ek olarak iş analizi, aşağıdaki hususlarda da kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 55):
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmada,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasında,
- İş güvenliği ve işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde.

İş analizi verilerinin en yaygın kullanım alanlarından biri, ücret, maaş ve ödül yönetimine temel oluşturacak olan iş değerlemesidir. Ücret ve maaş yönetiminin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için iş değerlemesi çalışmasının en az dört aşamadan geçmesi gerekmektedir: iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri ve işleri derecelendirme. İş analizi ve iş tanımları çalışmalarından elde edilen bilgilerin kullanım alanları veya varılmak istenen amaçlar aşağıdaki şekil ile de ifade edilebilir (Deconzo ve Robbins, 1999:145).



Şekil : 1
İş Analizi ve İş Tanımları Çalışmalarından Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Alanları

ii) İş Tanımları

İş değerlemesi sürecinde iş analizini izleyen aşama, işin tarifi veya tanımlanması aşamasıdır. İş analizi yoluyla işle ilgili toplanan bilgiler belli bir düzen içinde sıralanır. Böylece işle ilgili görev, sorumluluk ve yetki işlerin nasıl yapıldığı, hangi araç ve gereçlerin kullanıldığı genel hatlarıyla tanımlanır. Genellikle bu tanımlar belli bir düzen içinde hazırlanmış formlar üzerinde gösterilir. İş tanımları formunda genellikle şu bilgiler yer alır (Türkel, 1999:169-170) :

1. İşin unvanı, adı
2. İşin fonksiyonu, kısa özeti
3. İşteki görevlerin sırayla yazılması
4. İşte kullanılan araç, gereç ve malzemeler
5. Çalışma şartları
6. Organizasyonel işlerin belirlenmesi

iii) İş Gereklere

İş analizi ile elde edilen bilgilerin düzenlenmesi ile ortaya çıkan tablolardan biri de, iş gereklere formudur. İş gereklere ile işin tanımları arasında amaç farkı vardır. İş tanımları , bir işin bütün olarak nasıl yapıldığını ortaya koyar. İş gereklere ise o işi en iyi biçimde yapacak işgörende olması gereken nitelikleri ortaya koyar.

Öğrenim seviyesi, iş tecrübesi ve kişisel beceriler konusunda değişmez standart ölçüler koymak güçtür. Ancak bu güçlüğü karşın, belirli ölçütlerden yararlanmak yararlıdır.

iv) İşin Değerlendirilmesi

Son aşamada işletmedeki işleri değerlendirmek amacıyla sistematik bir değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekir. İş değerlendirme yöntemleri karşılaştırma ve sıralama, sınıflama, puanlama ve faktör karşılaştırılmasıdır. İşletmeler kendileri için en uygun olacak yöntemi seçerek kullanırlar. İş değerlendirme işletmede çeşitli işlere ödenen ücretleri kesin bir şekilde belirtmemekle birlikte, tatminkar ücret düzeyinin hesaplanmasında başlıca ölçüt olmaktadır (Eren vd., 2000 : 104). İş değerlendirme yöntemleri kısaca şöyle açıklanabilir:

Karşılaştırma ve Sıralama : İşler bir bütün olarak düşünülür ve bağlı bulunduğu grup içinde, yapılmasında etkili olan herhangi bir faktöre (güçlük, zayıflık, önem, ağırlık, bilgi ve tecrübe gibi) göre birbirleriyle karşılaştırılarak sıralanır. En fazla işaret alan ilk sırada olmak üzere işler sıralanır.

Sınıflama : bu yöntemin en belirgin özelliği, işlerin belirli sınıflar ya da dereceler içinde değerlendirilmesidir. Önce sınıflar belirlenir ve tanımlanır (atölye

işleri, satış işleri gibi), daha sonra bu sınıfların gerektirdiği niteliğe göre işler gruplara ayrılır. Sınıflandırılmış olan işler daha sonra kendi içinde sıralama yöntemiyle dizilir.

Puanlama Yöntemi : İş değerlemesi çalışmalarında en çok kullanılan ve en geçerli yöntemdir. Sayısal bir tabana dayanır. İşlere verilen puanlara göre değerlendirme gerçekleştirilir. Öncelikle işin değerlendirilmesinde kullanılacak faktörler belirlenir. Bu faktörler, belli esaslara bağlı olarak ve belirli sayılarla derecelendirilir. Değerlemeye tabi olan işlerin faktör ağırlıklarına göre puanları dağıtılır. En yüksek puanı alan iş ilk sıraya yerleştirilir.

Faktör Karşılaştırma Yöntemi : Puan yöntemine benzeyen faktör karşılaştırma yönteminde, puan yerine ücretler ön plana çıkar. Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak olan işler belirlendikten sonra karşılaştırmada kullanılacak faktörler seçilir. Her faktöre göre işler sıralamaya tabi tutulur. Daha sonra seçilen işlerin karşılaştırılması ile nispi değerleri parasal olarak belirlenir (Cemalcılar vd., 1993: 328).

d) Ücret Yapısının Oluşturulması

İş değerlemesinden sonra sıra ücret yapısının oluşturulmasına gelir. Birçok işletme ücret yapılarını, piyasada ücret araştırması yaparak kurmaktadır. Dolayısıyla ücret araştırmaları, iş değerlemesiyle birlikte ücret yapısını oluşturmada kullanılmaktadır. Araştırma ile herhangi bir işe, emek piyasasında ne kadar ücret ödendiği saptanır. İş değerlemesi örgüt içi eşitliği sağlarken ücret araştırmaları örgüt dışı çevresel eşitliği sağlar (Aldemir vd., 2001:347).

Yapılan araştırma sonucunda işletmenin ödeme politikasının piyasadaki mevcut ücret düzeyinin altında veya üstünde kaldığı ya da eşit olduğu belirlenir. İşletme nitelikli elemanları çekmek istiyorsa ortalama ücret düzeyinin üzerinde bir ücret politikası oluşturmalıdır. Nitelikli eleman ihtiyacı fazla değilse ya da işletmenin ödeme gücü elverişli değilse ortalama ücret düzeyinde ya da altında bir ücret politikası izlenebilir.

Ücret araştırmaları sonucunda işler önem sırasına göre sıralanır. Bu sıralamaya göre işgörenlerin brüt ücretleri oluşturulur. Bu aşamada belirlenen ücret düzeyi çıplak ücreti oluşturur. Ücret yapısı periyodik olarak yılda en az bir kere güncellenmeli, işletme içi ve dışı faktörlere göre yeniden düzenlenmelidir.

e) Performans Değerleme

Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini beklentilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999:110).

Genel olarak tüm işletmelerde ve özel olarak da konaklama işletmelerinde performans yönetimini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bunların başında pazar yapısının değişmesi yer alır. Performans yönetiminin önemini arttıran bir diğer neden

ise her bir işgörenin ve iş biriminin örgütsel performansa yaptığı katkının ölçülmesine olanak sağlamaktır. Performans yönetimi aynı zamanda ücret ve ödül yönetimine yardımcı olacak veriler sağlar. Bu sayede kişilere yönelik maddi (ücret, prim, vs.) ve manevi (sosyal imkanlar, izin, vs.) motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Konaklama işletmelerinin müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, karlılık gibi temel iş amaçlarına varolan işgücü kaynaklarıyla ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekir. Çünkü konaklama işletmelerinde bu amaçları sağlayacak temel unsur o işletmenin işgörenlerinden başkası değildir (Benligiray, 1999:30).

Performansa dayalı ücret sistemleri farklı isteklere cevap vermek zorundadır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin insancıl olarak düzenlenmesini garanti altına almak için performansa özendirilmenin yaratılması ve işbölümünün azaltılması gerekir (Meine ve Ohl, 1995:15-18). Performans değerlendirme amaç, kişiyi bir bütün olarak ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konuda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Fındıkçı, 2002: 293).

f) Ödül Uygulamaları

Özellikle konaklama işletmelerinde performansa dayalı olarak çıplak ücretten bağımsız olarak uygulanan teşvikler ödül uygulamalarını oluşturur. Ödüllerin en önemli özelliği işgöreni işe motive etmesidir. Bu ödüller maaşlara ek olarak yapılan ödemelerdir. Ödüller maddi olabileceği gibi, manevi-sosyal de olabilir.

Maddi ödüllerin başında ücret artışı gelmektedir. Bunun yanı sıra para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler sayılabilir. Manevi-sosyal ödüller arasında ise terfi, sözlü ve yazılı takdir, yetki artırımı sayılabilir.

Ödüller işgörenin kendisine verilebileceği gibi, bir gruba veya işletmenin tümüne de verilebilir. Burada son derecede dikkatli olunması gerekmektedir. Çünkü, belirli bir başarı göstermiş ve ödül hak etmiş bir işgörene verilen ödül ile birlikte aynı şekilde tüm işgörenlere aynı ödülün verilmesi başarılı çalışmanı mutlu etmeyecek, tatmin etmeyecektir. Çünkü, kendi başarısının farkı fark edilmemiştir. Herkese fark gözetilmeden aynı ödül verilmiştir. Bu ise hem eşitlik ilkesine aykırıdır hem de etkili bir ödül sisteminin olmadığını gösterir (Fındıkçı, 2002: 390). İşletmelerde teşvik etmek amacıyla sistematik ödüllendirme de gündeme getirilebilmekte bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. Nitekim Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip ödüllendirmeye geçilince çalışanlara onurlandırma anlamındaki plaket veya hediyeler verilmektedir. Bu ödüllerin daha ziyade parasal ödüllere tercih edildiği görülmektedir. Bireylerin gösterdiği performansa bağlı olarak bireysel performans ücreti almaları toplam kalite anlayışında takım çalışmasını baltalayacağı düşüncesiyle

fazla kabul görmemektedir (Ünal, 1998:6). Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel çabaların takdir edilmesi anlamına gelmekte, kişilerin kendi çalışma alanlarını iyileştirmeye yönelik küçük çabaları dahi önemsenmektedir. Japonya'da yapılan bir araştırmada, ödüllerin %99'unun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı tespit edilmiştir (Eurofound, 2003). Kuşkusuz işletmelerde önerilerin parasal ödüllerle desteklediği örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletmede önemli olabilecek bir ekonomik değer yaratırsa veya işletmeye kazandırırsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır.

g) Kesin Ücretin Belirlenmesi

Ek ödemelerin ve ödüllerin çıplak ücrete eklenmesiyle işgücüne ödenecek olan kesin ücret belirlenmiş olur. Aynı işleri yapan işgörenlere aynı çıplak ücret belirlenmesine rağmen, bu aşamada herkes gösterdiği performansa göre bir fark yaratabilecektir. Dolayısıyla bu aşamada oluşacak kesin ücret düzeyleri işgörenler arasında değişiklik gösterebilecektir. Bu durum işgörenler için adaletsiz bulunduğu anlamına gelmez. Aksine başarılı insan kaynakları yöneticileri bu durumu düşük performans gösteren işgöreni motive etmek amacıyla kullanırlar.

II. YÖNTEM

Konuyla ilgili alan araştırması, Muğla ilinin turistik kentleri olan Marmaris, Bodrum ve Fethiye'de yapılmıştır. Alan araştırmasında amaç, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile 1. sınıf tatil köylerinde uygulanan ücret ve ödül sistemi ile sistemin kurulmasına ve işlemesine etki eden faktörleri tespit edilmesidir. Ayrıca teorik bilgilerin, çalışma hayatında ne derece uygulandığını test etmek de amaçlanmıştır. Bunun yanında konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme, iş analizleri, iş değerlendirme sistemleri ve yöneticiler ile diğer işgörenlerin aldıkları ücret düzeyleri konularındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada anket uygulanmadan önce, yöredeki konaklama işletmeleri yöneticileri ile görüşme yapılmış ve anket sorularını yanıtlamaları talep edilmiştir. Olumlu yanıt alınan işletme yöneticilerinden 40 tanesine anket uygulaması yapılmıştır. Anket çalışması yapılan işletme yöneticileri personel, insan kaynakları veya ilgili departman müdürleri ile genel müdürlerden oluşmaktadır. Anket yapılan otel işletmelerinin 22 tanesi 4 yıldızlı ve 9 tanesi de 5 yıldızlıdır. 9 konaklama işletmesi ise 1. sınıf tatil köyü statüsündedir. Uygulama yapılan yöneticilerden 14 tanesi personel müdürü, 12 tanesi insan kaynakları müdürü, 9 tanesi genel müdür ve 5 tanesi de muhasebe müdürüdür.

Hazırlanan ankette, 9 tanesi demografik, 5 tanesi açık uçlu, 2 tanesi sıralama ve geri kalanı da çoktan seçmeli olmak üzere toplam 49 soru bulunmaktadır.

Anket sonuçları değerlendirilirken frekans tabloları hazırlanmıştır. Bunun dışında, bazı veriler için ki-kare analizi, varyans analizi ve t-testi analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

1. Hipotez: İşletmede işgörenler ile ilgili işlerin hangi departman tarafından yürütüldüğü, işletmenin statüsüne bağlı olarak değişmektedir.
2. Hipotez: İşletmede ücretlendirmenin adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.
3. Hipotez: İşletmede iş analizi çalışmalarının yapıp yapılmadığı, işletmede işgören ile ilgili işlerinin hangi birim tarafından yürütüldüğüne göre farklılık gösterir.
4. Hipotez: İşletmede "Hizmet kalitesinin yükselmesinde en önemli araç olarak ücreti görüyorum." düşüncesi yönünden, beldeler bakımından işletmeler arasında fark vardır.

III. BULGULAR

A) Demografik Bulgular

Tablo : 1
Demografik Özellikler

	ÖRNEKLEM	
	n	%
CİNSİYET		
Kadın	14	35
Erkek	26	65
Toplam	40	100
YAŞ		
18-25	2	5
26-30	7	17.5
31-40	23	57.5
41-50	6	15
51 ve üstü	2	5
Toplam	40	100
EĞİTİM DÜZEYİ		
Okur-Yazar	-	-
İlköğretim	-	-
Lise ve dengi bir okul	5	12.5
Üniversite	33	82.5
Yüksek Lisans ve üstü	2	5
Toplam	40	100
AYLIK GELİR (milyon T.L.)		
0-500	3	7.5
501-750	6	15

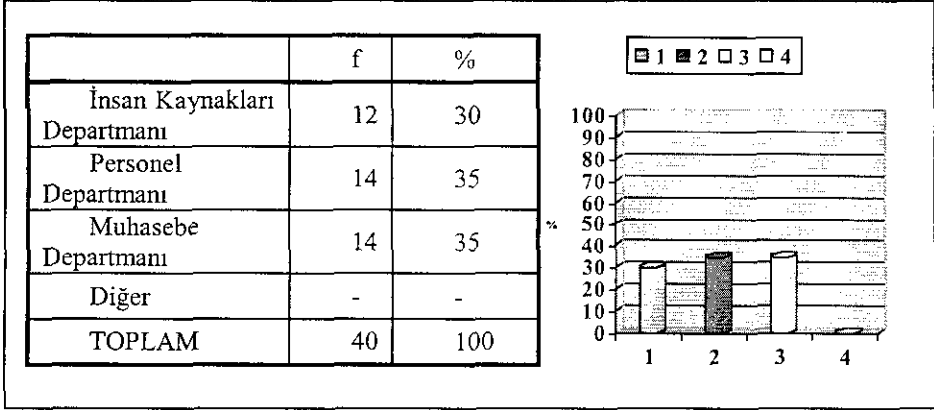
751-1000	10	25
1001-1500	20	50
1501 ve üstü	1	2.5
Toplam	40	100
İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	4	10
1-3 yıl	11	27.5
4-6 yıl	17	42.5
7-9 yıl	5	12.5
10 yıl ve üstü	3	7.5
Toplam	40	100
SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	-	-
1-3 yıl	2	5
4-6 yıl	3	7.5
7-9 yıl	6	15
10 yıl ve üstü	29	72.5
Toplam	40	100
YABANCI DİL BİLGİSİ		
İngilizce	36	90
Almanca	10	25
Fransızca	2	5
Rusça	2	5
Diğer	-	-
Toplam	50	125

Tablo : 1'e göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%87.5) üniversite veya daha üstü bir eğitim düzeyine sahiptir. Örneklemin yarısından fazlası (%65) erkektir. Yine yarısından fazlası (%57.5) 31-40 yaş aralığındadır. Yöneticilerin işletmede çalıştıkları sürele bakıldığında, %42.5'inin 4-6 yıl arasında işletmede çalışıyor olmalarına rağmen, %72.5'inin turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri bir süredir çalışıyor oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin yabancı dil bilgileri incelendiğinde %90'ının İngilizce, %25'inin Almanca, %5'inin ise Fransızca ve yine %5'inin Rusça bildikleri görülmektedir. Yüzde oranlarından da anlaşılacağı gibi bazı yöneticiler birden fazla yabancı dil bilmektedirler.

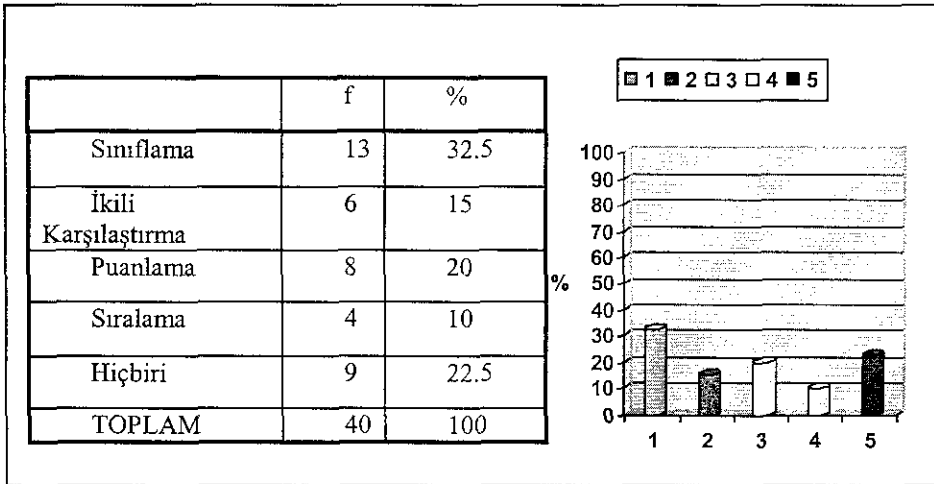
B) Anket Sorularının Frekans Analizi

Tablo: 2
İşletmede İşgören İşlerinin Hangi Birim Tarafından Yürütüldüğü



Tablo : 2'den de görüldüğü gibi, konaklama işlemlerinin yalnızca %35'lik bir kısmı insan kaynakları departmanına sahiptir. İşletmelerin %35'lik bir kısmında ise işgören işleri halen muhasebe departmanı tarafından yürütülmektedir.

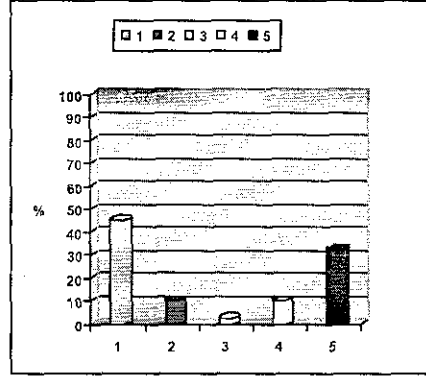
Tablo : 3
Kullanılan İş Değerleme Sistemi



Konaklama işletmelerinde en çok kullanılan iş değerlendirme sistemi sınıflamadır. Tablo : 3'ten çıkarılabilecek bir diğer sonuç ise işletmelerin %22.5'inde iş değerlendirme sistemlerinden hiçbirinin kullanılmıyor oluşudur.

Tablo : 4
İşgörelere Hangi Sıklıkla Prim Ödendiği

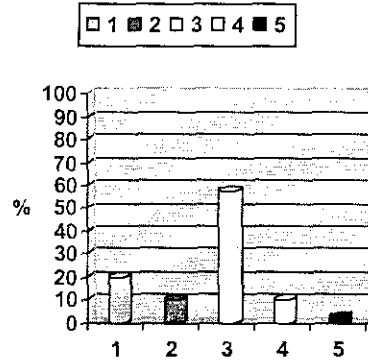
	f	%
Ayda Bir Kez	18	45
3 Ayda Bir Kez	4	10
4 Ayda Bir Kez	1	2.5
6 Ayda Bir Kez	4	10
Yılda Bir Kez	13	32.5
TOPLAM	40	100



İşletmelerde uygulanan prim sistemleri incelendiğinde ortaya iki sonuç çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, konaklama işletmelerinde prim uygulamaları %45 oranında aylık olarak yapılmaktadır. Ortaya çıkan ikinci sonuç ise, işletmelerin %32.5 oranında yılda bir kez prim uygulaması yapıyor olmalarıdır. Yani işletmelerde prim uygulamaları büyük çoğunlukla (%77.5) ya aylık ya da yıllık olarak uygulanmaktadır.

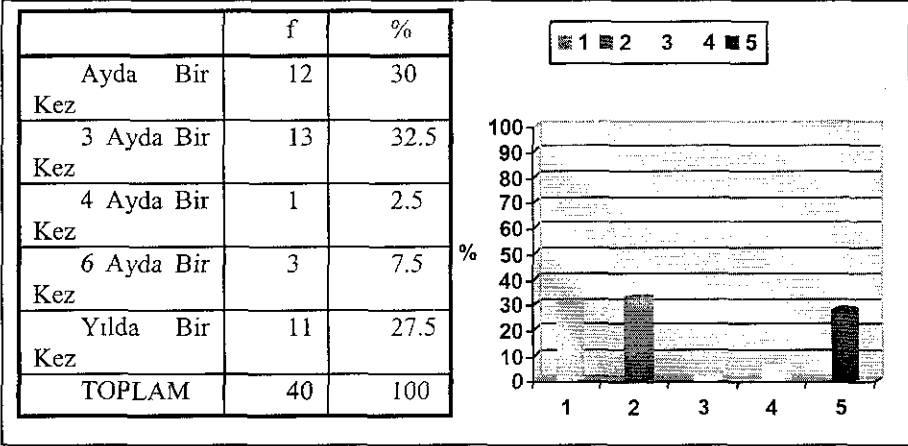
Tablo : 5
Ücret Hakkında İşgörelere Ne Sıklıkla Bilgi Verildiği

	f	%
Sadece İşe Başlarken	8	20
Her Takvim Yılı Başında	4	10
Ücret Değişimi Yaşandığında	23	57.5
Düzensiz Olarak	4	10
Hiçbiri	1	2.5
TOPLAM	40	100



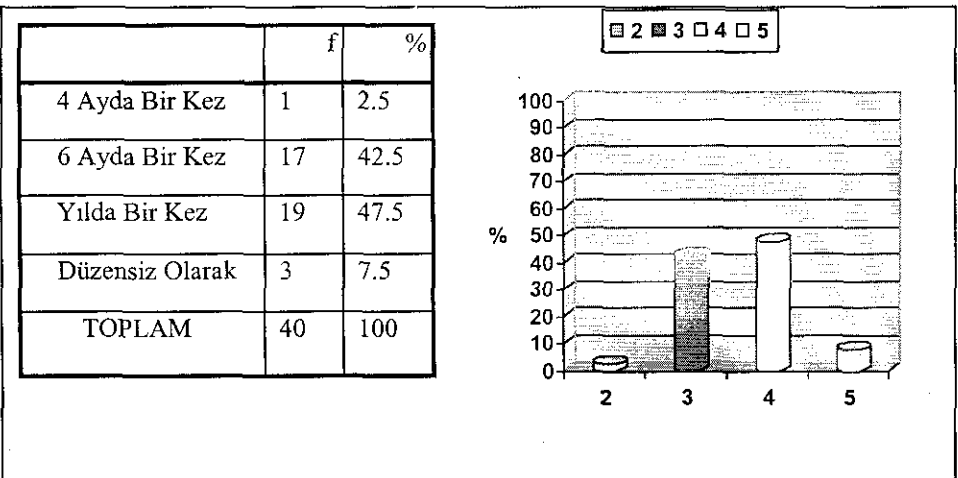
Konaklama işletmelerinde, işgörenlere, emekleri karşılığında kendilerine ödenecek ücret hakkında bilgiler büyük çoğunlukla ücret değişiminin yaşandığı zamanlarda verilmektedir. Bu analizden çıkan bir diğer sonuç ise işletmelerin %20'sinde işgörenlere sadece işe başlarken alacakları ücret hakkında bilgi verildiğidir.

Tablo : 6
İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarının Hangi Sıklıkla Yapıldığı



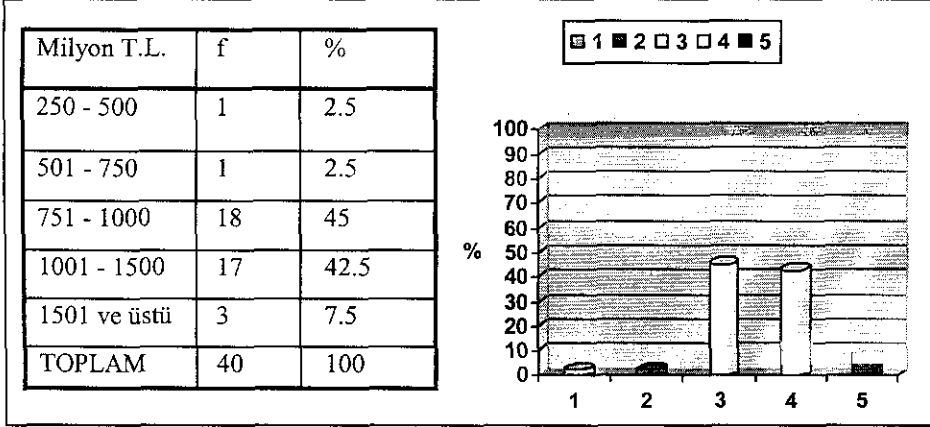
Tablo : 6'dan görüldüğü gibi konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları genellikle aylık olarak veya 3 ayda bir kez yapılmaktadır. Ancak işletmelerin %27.5'inde performans değerlendirme çalışmaları yılda bir kez yapılmaktadır.

Tablo : 7
İşletmelerde Ücret Artışının Hangi Sıklıkla Yapıldığı



Konaklama işletmelerinde ücret artışı %42.5 oranında yılda 2 kere, %47.5 oranında ise yılda bir kere yapılmaktadır.

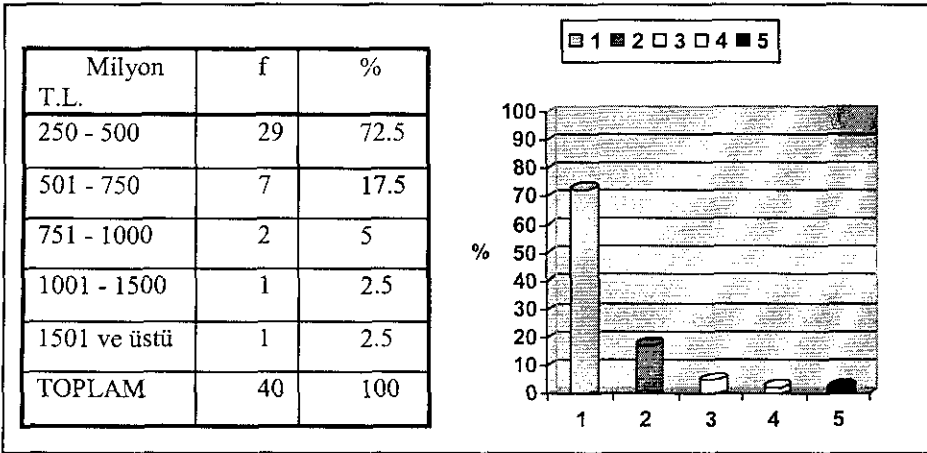
Tablo : 8
İşletmede Yönetici Kademesinde Çalışan İşgörenin Aldığı Aylık Ücret



İşletmelerde yönetici kademesinde çalışan işgörenlerin maaşı büyük çoğunlukla (%87.5), 750 milyon ile 1.5 milyar arasında değişmektedir. Bunun yanında yöneticilerin %7.5'lik kısmı ise 1.5 milyardan fazla maaş almaktadırlar.

Sadece birer işletmede (%2.5) ise yöneticiler 250- 500 milyon ve 501-750 milyon arasında maaş almaktadırlar.

Tablo : 9
İşletmede Yönetici Dışındaki Kademelerde Çalışan İşgörenin Aldığı Aylık Ücret



Konaklama işletmelerinde yönetici dışındaki kademelerde çalışan işgörenlerin aldığı maaş büyük oranda (%72.5) 250-500 milyon arasındadır. İşgörenlerin genellikle bu aralıkta maaş alması onların ya asgari ücret ya da asgari ücretten biraz fazla bir ücret aldıklarını göstermektedir.

C) Hipotezlerin Testi

1) Hipotezin Testi

H_1 : İşletmede işgörenler ile ilgili işlerin hangi departman tarafından yürütüldüğü, işletmenin statüsüne bağlı olarak değişmektedir.

Tablo : 10
İşletme Statüsünün, İşgören İşlerinin Yürütüldüğü Departmanla İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Sig. Değeri
Pearson Chi-Square	10,185	4	,037

Tablo : 11
Hipotez 1'e Ait Çapraz Tablo

	İnsan Kaynakları	Personel	Muhasebe	TOPLAM
4 yıldız	3	7	12	22
5 yıldız	5	3	1	9
Tatil Köyü	4	4	1	9
TOPLAM	12	14	14	40

Sig. değeri $0.037 < 0.05$ olduğu için H_1 hipotezi kabul edilir. Yapılan ki-kare analizine göre işletmelerde işgörenler ile ilgili işlerin hangi departman tarafından yürütüldüğü, işletmenin statüsüne bağlı olarak değişmektedir. 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde genellikle muhasebe departmanı bu işleri yürütürken, 5 yıldızlı işletmeler ve 1. sınıf tatil köylerinde ise genellikle insan kaynakları veya personel departmanları işgören işlerini yürütmektedir.

2) Hipotezin Testi

H_2 : İşletmede ücretlendirmenin adil olarak yapıldığı konusundaki görüşler, yöneticilerin eğitim seviyesinin göre farklılık gösterir.

Tablo : 12
İşletmede Ücretlendirmenin Adil Olarak Yapıldığı Konusundaki Görüşlerin
Yöneticilerin Eğitim Seviyesiyle İlişkisi

Bağımsız Örneklem Testi (Independent Samples Test)				
	F	t	df	Sig. (çift yönlü anlamlılık)
Varsayılan varyans eşitliği	58,268	-2,523	78	,014
Varsayılmayan varyans eşitliği		-2,523	46,765	,015

Sig. (2-tailed)(çift yönlü bilimsel anlamlılık) değeri (0.014) < 0.05 olduğu için H_2 hipotezi kabul edilir. Yapılan t-testi analizine göre yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe, işletmede ücretlendirmenin adil yapıldığı konusundaki olumlu görüşleri artmaktadır.

3) Hipotezin Testi

H_3 : İşletmede iş analizi çalışmalarının yapılıp yapılmadığı, işletmede işgören ile ilgili işlerinin hangi birim tarafından yürütüldüğüne göre farklılık gösterir.

Tablo : 13
İşletmede İş Analizi Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığının, İşletmede İşgören ile
İlgili İşlerin Hangi Birim Tarafından Yürütüldüğüyle İlişkisi

Bağımsız Örneklem Testi (Independent Samples Test)				
	F	t	df	Sig. (çift yönlü anlamlılık)
Varsayılan varyans eşitliği	8,600	-4,863	78	,000
Varsayılmayan varyans eşitliği		-4,863	62,706	,000

Sig. (2-tailed)(çift yönlü bilimsel anlamlılık) değeri (0.004) < 0.05 olduğu için H_3 hipotezi kabul edilir. Yapılan t-testi analizine göre insan kaynakları departmanı olan işletmelerle, olmayan işletmeler arasında iş analizi çalışmaları açısından farklılık vardır. İşgörenlerle ilgili işlevlerin insan kaynakları departmanı tarafından yürütüldüğü 12 işletmenin tamamında iş analizleri yapılmışken, işgörenlerle ilgili işlerin personel departmanı tarafından yürütüldüğü işletmelerde bu oran %71.4, muhasebe departmanı tarafından yürütüldüğü işletmelerde ise %35.7 olarak tespit edilmiştir.

4) Hipotezin Testi :

H_4 : İşletmede “hizmet kalitesinin yükselmesinde en önemli araç olarak ücreti görüyorum” düşüncesine katılım, beldeler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo : 14
Hipotez 4'e Ait Çapraz Tablo

	Tamamen Katılmayan	Katılmayan	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılan
Bodrum	5	4	2	2	1
Fethiye	7	2	1	1	-
Marmaris	-	8	3	3	1
Toplam	12	14	6	6	2

Tablo : 15
Hipotez 4'e ait Varyans Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	8,597	2	4,299	3,327	,047
Gruplar İçi	47,803	37	1,292		
TOPLAM	56,400	39			

Sig. değeri $0.047 < 0.05$ olduğu için H_4 hipotezi kabul edilir. İşletmede “hizmet kalitesinin yükselmesinde en önemli araç olarak ücreti görüyorum” düşüncesine katılım, beldeler arasında farklılık göstermektedir. Fethiye’de bu düşünceye katılım derecesi 5 üzerinden 1.6364, Bodrum da ise 2.2857 ’dir. Marmaris’te ise bu oran 2.8 düzeyindedir. Yani Marmaris’te bu düşünceye katılım düzeyi diğer iki beldeye göre daha yüksektir. Bu duruma göre Marmaris’teki işletmeler daha profesyonelce bir anlayışla yönetilmektedir.

SONUÇLAR

Globalleşen rekabet ortamında, işletmelerin değişen yönetim uygulamalarına ayak uydurması gerekmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri modern yönetim uygulamalarını benimseyerek bu uygulamalara geçiş yapmalıdırlar.

İşletmelerde insan kaynakları departmanının bulunması daha çağdaş yönetim uygulamalarının bulunmasını da sağlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan turizm işletmelerinde iş analizlerinin yapıldığı ve daha iyi ücretlendirme politikalarının uygulanabildiği saptanmıştır. Muğla ili alan çalışmasında ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri, işletmelerin sadece %30'unda insan kaynakları departmanının bulunduğudır. Konaklama işletmelerinin bu alanda yetersiz olduğu görülmektedir. İşletmelerin bir an önce insan kaynakları departmanlarını kurarak çağdaş yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

"İşletmede performansı yüksek olanın ücreti de yüksektir" ifadesine katılım düzeyi %47.5 olarak saptanmıştır. İşletmelerde etkin performans değerlemenin yapılmadığı ve performans değerlendirme sonuçlarının ücret ve ödül yönetim politikalarına yansıtılmadığı anlaşılmaktadır. Bunun giderilebilmesi için etkin performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, ortaya çıkan sonuçların ücret ve ödül yönetimine yansıtılması gerekmektedir.

Eğitim seviyesi düşük olanların ücretlendirmenin adil yapılmadığı konusundaki düşüncelerinin fazlalığı sistemi algılayabilme ve sistem hakkında bilgi edinebilme yeteneklerinin düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Ayrıca konaklama işletmeleri hizmet üreten işletmeler olduğundan ve hizmeti üreten faktör de insan olduğundan dolayı, insan faktörü konaklama işletmeleri için önemli bir faktördür. Dolayısıyla doğru ücret ve ödül politikaları uygulanması durumunda işletmelerin hizmet kaliteleri ve dolayısıyla rekabet güçleri artacaktır.

İşletmelerde uygulanan ücret düzeylerinin tatminkar olduğu düşüncesine katılım %45'dir. Yani işletmelerde uygulanan ücret düzeyleri yetersizdir. Ücretin yükselmesi işgören kalitesini yükselteceği gibi işgörenin motivasyonunu da arttıracaktır. Bu da hizmet kalitesinin yükselmesinde önemli rol oynayacaktır.

Araştırma sonuçları da göstermektedir ki, artık turizm işletmeleri ücreti bir maliyet unsuru olarak görme düşüncesini terketmelidirler. Çünkü, bu anlayış işletmelerin insan kaynaklarını nitelik açısından olumsuz etkilemektedir. Düşük nitelikli ve düşük ücrete razı işgören sayısı artmaktadır. Bunun yanısıra işgören devir hızları da giderek yükselmektedir. Bu olumsuz gelişmelerin en büyük etkisi ise hizmet kalitesinde olmaktadır. Ülkemizin turizmde daha iyi noktalara gelebilmesi açısından hizmet kalitesinin yükseltilmesi en önemli sorunlar arasındadır. Bu sorunla başedebilmenin yegane yollarından biri ise insan kaynaklarının kalitesini yükseltmekten geçmektedir. İnsan kaynaklarının kalitesinin yükselmesi için kaliteli işgören ve buna ödenecek yüksek ücret politikasından kaçınılmamalıdır.

KAYNAKÇA

ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

BENLİGİRAY, S. (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1174, Eskişehir.

CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CEMALCILAR, İ., BAYAR, D., AŞKIN, İ.C. ve ÖZALP, S. (1993), *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir.

DALMAR, F. ve WILLIAM, R. (1987), *Torbert. Personal and Organizational Transformations*, Mc.Graw-Hill Book Company, London.

DECONZO, D.A. ve ROBBINS, S.P. (1999), *Human Resource Management*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., NewYork.

DİNÇER, Ö. ve FIDAN, Y. (1995), *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık, İstanbul.

ERDEM, B. ve GÖKDENİZ, A. (2002), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 130-148

ERDOĞAN, İ. (1990), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 136, 4. Baskı, İstanbul.

EREN, E., ERDİL, O., ZEHİR, C. (2000), "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret, Maaş Yönetim Sistemi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 2, Temmuz, ss. 100-123

FINDIKÇI, İlhami. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, 4. Basım, İstanbul.

GEORGE, S. ve WEIMERSKİRCH, A. (1998), *Total Quality Management*, Second Edition, The Portable MBA Series, John Wiley&Sons, NewYork.

MEINE, H. ve OHL, K. (1995), "Yeni Teknoloji Kullanan Üretim Tesislerinde Performansa Göre Ücretlendirme", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, pp. 1-21.

ÖRÜCÜ, Edip. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme*, Gazi Kitabevi, Ankara.

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

TÜRKEKEL, A.U. (1999), *Globalleşen Dünya'nın Lider Yöneticilerine*, Türkel Kitabevi, İstanbul.

ÜNAL, A. (1998), *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İş Yayını, Ankara.

YÜCEL, R. (1999), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, İzmir, ss. 110-128.

YÜKSEL, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınevi, Ankara.

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/is_tanimlari.asp, 22/12/2002

www.euro.eurofound.ie, 12.11.2003