



Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri

İpek Kalemci Tüzün¹

Turizm ve Otelcilik Bölümü

Ticari Bilimler Fakültesi

Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye

Özet

Bu çalışmada beş yıldızlı konaklama işletmelerinin İKY uygulamaları ve İK birimleri arasındaki farklar incelenmiştir. Ayrıca çalışmada İKY uygulamalarının içeriği ile işgücü devir hızı ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerinde İKY uygulamalarının ortak yürütüldüğü, yerel adaptasyon yapılmadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinin ise, insan kaynakları uygulamaları konusunda yeterli örtük bilgiye sahip olmadıkları ve işletme içi halkla ilişkiler uygulamalarını insan kaynakları uygulamaları olarak adlandırdıkları görülmüştür. İKY uygulamalarının içeriğinin işgücü devir hızını farklılaştırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İnsan Kaynakları Birimi, İşgücü Devir Hızı, Konaklama İşletmeleri*

Differences of human resource management practices at hospitality operations and their relations with turnover rate

Abstract

Current study analyzes the differences of five star hospitality operations human resource practices and human resource management departments. Moreover the content of human resource practices and turnover rate has been associated with each other. Study results indicate that in international chain hospitality operations human resource management practices fulfilled by common logic and they directly follow the common applications without considering local adaptation. Additionally, study found that there are not sufficient know how and expertise to guide the human resource application in local chain and they often called internal public relation activities as human resource practices.

Keywords: *Human Resource Management Applications, Human Resource Department, Staff Turnover, Hospitality Operations*

1. Giriş

Örgütsel davranış yazınında insan kaynakları yönetimi (*Çalışmada buradan sonra İKY olarak kısaltılacaktır.*) uygulamaları ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişki uzun zamandır tartışılmaktadır. İlgili yazındaki araştırmalar incelendiğinde, İKY uygulamalarına bağlılığın verimlilik artışı, işgücü devir hızının azalması gibi etkileriyle örgüt düzeyinde, çalışanların iş memnuniyetinin ve bağlılığının artması sonuçlarıyla da birey düzeyinde tartışıldığı görülmektedir [1-6]. Ayrıca İKY uygulamalarına bağlılığın olumlu sonuçları batı ülkelerinde yapılan çalışmaların yanı sıra diğer ülkelerde yapılan sınırlı sayıda çalışmayla da desteklenmiştir [7, 8]. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların işletmelerin en değerli kaynağı olduğu gerçeği göz önünde tutulursa, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve

¹ tuzun@baskent.edu.tr (İ. Kalemci Tüzün)



davranışlarının işletme iş süreçleri ve verimliliği üzerinde olumsuz etki yarattığı söylenebilir. İKY yazınında yapılan araştırmalar personel seçme, yerleştirme, eğitim ve gelişim fırsatları sağlama, adil iş tanımları oluşturma, doğru performans değerlendirme, teşvik programları gibi İKY uygulamalarının çalışan memnuniyetini artırmaya ve kaliteli hizmet sağlamaya yönelttiğini göstermektedir [9, 10]. İlgili yazında İKY uygulamalarının işgücü devir hızını düşürdüğü görgül olarak da desteklemiştir [11, 12]. Söz konusu araştırmalar işgücü devir hızının, işletme performansının değerlendirilmesinde önemli bir araç olduğuna vurgu yapmış, düşük işgücü devir hızının işletme için olumlu sonuçlara yol açtığını tartışmıştır. Yüksek seviyedeki işgücü devir hızının doğrudan ve dolaylı maliyetlere olan olumsuz etkileri, hem yöneticileri hem de araştırmacıları işgücü devir hızının nedenlerine daha fazla odaklanmaya itmiştir.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı ve kaliteli hizmetin sağlanmasında çalışanın yarattığı katma değer, konaklama işletmelerinde İKY uygulamalarının daha fazla önemsenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. İKY uygulamaları, konaklama işletmelerinde yüksek işgücü devir hızı, devamsızlık, iş memnuniyetsizliği ve işten ayrılma gibi olumsuzluklarla baş etmede yardımcı olacaktır [13]. Ancak İKY uygulamalarının başarılı olması için uygulamaları gerçekleştirmek değil, doğru ve etkin bir şekilde yerine getirmek gerekmektedir. Bu bağlamda konusunda uzman insan kaynakları (*Çalışmada buradan sonra İK olarak kısaltılacaktır.*) birimi ve İKY bilgisi yüksek yöneticiler İKY uygulamalarının başarısında önemli rol oynamaktadır [14].

Türkiye’de 1990’ların başı ile birlikte personel yönetiminden İKY’ye doğru bir geçiş süreci yaşanmış ve konaklama işletmeleri İKY ve işlevlerinin uygulanması konusuna önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerin, İKY uygulamalarına verdikleri önem, uygulamaların içeriği ve İK birimlerinin yapısı ile ilgili araştırmalar hem işletmelerin İKY uygulamalarını karşılaştırmaya hem de işgücü devir hızının nedenlerinin araştırılmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışmada Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin İK birimi ile personel arama, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, eğitim ve gelişim gibi İK faaliyetleri hem nitelik hem de nicelik olarak incelenecek ve söz konusu faaliyetlerin işgücü devir hızıyla ilişkisi tartışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın iki temel araştırma sorusu vardır: (1) Ankara’daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin İKY uygulamaları ve İK birimleri içerik olarak nasıl farklılaşmaktadır? (2) İKY uygulamalarıyla işgücü devir hızı ilişkilendirilebilir mi? Ankara’daki 9 konaklama işletmesinin İK yöneticisi ya da sorumlularıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanarak araştırma soruları incelenmiştir.

2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi

1980’lerin ortasından başlayarak 1990’larda ivme kazanan İKY kavramı işletmelerde insanların yönetimi ile ilgili tartışmaların başlamasına neden olmuştur. Storey’e göre bu farklı personel yönetimi yaklaşımı ile işletmeler kültürel ve yapısal teknikleri düzenli bir şekilde bütünleştirilerek işletmeye bağlı ve nitelikli işgücünün yayılımını sağlayarak rekabet avantajı kazanmayı hedeflenmektedir [15]. İKY yaklaşımına göre insan doğru yönetilirse rekabet avantajı yaratmada önemli araç haline gelebilir ve İKY uygulamalarından faydalanan işletmeler çalışan bağlılığı yaratmada daha başarılı olabilirler. Evans, insan kaynaklarının örgütsel öğeleri bir arada tutan “tutkal” gibi algılanması gerektiği üzerinde durmuştur [16]. İlgili yazındaki araştırmalar insan kaynaklarının yani işletmelerin beşeri sermayelerinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğuna vurgu yapmışlardır [15, 17, 18]. Beşeri sermaye bir işletmenin çalışanlarının barındırdığı bilgi, eğitim, deneyim, beceri ve uzmanlığını ifade etmekte ve işletmeye reel olarak görülmesi de ekonomik değer katmaktadır. İnsan kaynaklarının örgütlerin en değerli sermayeleri olduğu ve bu sermayenin yönetiminin örgütlerin rakiplerine göre daha fazla ekonomik değer yaratmada etkili olduğu konusunda gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında geniş bir mutabakat oluşmuştur [18-21].

İşletmelerde beşeri sermayenin oluşturulması, yönetimi ve sürdürülmesi örgüt performansı açısından önemli bir belirleyici olmaktadır [22].

Örgütün İKY uygulamalarını gerçekleştirme biçimi, çalışan-amir ilişkisinin nasıl oluşacağını belirlemekte ve çalışan davranışlarını da şekillendirmektedir. Arthur, İKY uygulamalarına bağlılığın işletmelerin temel felsefesi olması durumunda çalışan davranışlarına olumlu yansıtacağını belirtmiştir [23]. İKY uygulamalarının işletmenin performansı, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır [24]. Ayrıca, araştırmalar İKY uygulamalarının, çalışanların iş memnuniyeti ve işletmeye bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir [25]. Bu durumun örgütün toplam performansı üzerinde "İKY" uygulamalarının ne denli bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

İKY'nin gelişimi ile birlikte personel yönetimi ve İKY yaklaşımları arasındaki farklar da tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmaların bir kısmında İKY'nin Amerikan kavramı olduğu yönündedir [26]. Bununla birlikte İKY'nin gruptan ziyade bireyin yönetimine odaklandığı ve İKY uygulamalarının personel bağlılığı yaratarak örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçladığı belirtilmektedir. Bu tartışmalar İKY'yi personel yönetiminden ayıran temel yapının bireye odaklanma ve örgütsel strateji ile bireyin yönetimi arasında bir düzenleme yapmasından ileri gelmektedir. İKY yazınındaki evrenselci yaklaşım, İKY uygulamaları ile çalışan işten ayrılma ve dolayısıyla da işgücü devir hızı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu varsaymaktadır [12]. Evrenselci yaklaşım "en iyi uygulamalar" kavramına odaklanarak İKY uygulamalarının her zaman personel işten ayrılma niyeti dolayısıyla işgücü devir hızının belirleyicisi olduğunu da savunmaktadır. Guest ve Pfeffer'in ölçülebilir İKY uygulamalarını araştırdıkları çalışmalar incelendiğinde, personel seçme ve yerleştirme, eğitim, iş analizi ve tasarımı, iletişim ve ödüllendirme sistemlerini ölçülebilir İKY uygulamaları olarak tanımlandıkları görülmektedir [5, 18, 27]. Dolayısıyla, iş analizi, personel arama seçme ve yerleştirme, eğitim, gelişim, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi İKY uygulamalarının çalışanların davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu söylenebilir [28]. Bu yaklaşımı destekleyen ve personel seçme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi İKY uygulamalarının personelin işten ayrılma davranışını azalttığına ilişkin çalışmalar İKY yazınında yer almaktadır [9, 11, 29-32].

2.1. İKY Uygulamaları ve İşgücü Devir Hızı İlişkisi

Steel ve Ovale, yaptıkları meta analiz çalışmasında işten ayrılma davranışını etkileyen en önemli tutumun işten ayrılma niyeti olduğu sonucuna varmıştır [33]. Bu nedenle işgücü devir hızının İKY uygulamalarıyla ilişkisi, uygulamaların çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi üzerinden tartışılabilir. Ölçülebilir İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisini iş analizi sürecinin etkililiğiyle değerlendirmek mümkündür. Çünkü iş analizi İKY'nin en temel işlevi olup, bir işletmede yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesini ifade eder. İş analizi ile işletmedeki tüm işlerle ilgili bilgiler kaydedilir, işletmede yapılacak her bir işin niteliği ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanır, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenir, değerlendirilir ve "iş tanımı" belgesi oluşturularak olarak yazılı hale getirilir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi sürecini değil, beceri deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için çalışanlarda aranan niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve "iş gerekleri" belgesinin oluşturulması süreçlerini de içerir. Oluşturulan iş tanımı ve iş gerekleri belgeleriyle çalışanlardan beklentinin ne olduğu açık bir biçimde ifade edilmesi sağlanır. Ayrıca, iyi bir iş analizi ile oluşturulan iş tanımı ve iş gerekleri belgeleri diğer tüm İKY işlevlerine temel girdiyi sağlar. İş analizinin İKY'nin diğer işlevlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlama rolü dolayısıyla işgücü devir hızını etkileyecek önemli bir araç olduğu söylenebilir.

İşletmeler personel arama, seçme yerleştirme ve geliştirme konularına yatırım yaparak istenilen düzeyde beşeri sermaye yaratabilirler [32]. Yaratılan beşeri sermayeyi koruma adına gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarıyla da hem birey hem de örgüt düzeyinde performanslarını artırma yoluna gitmektedirler. Özellikle konaklama işletmelerinin doğası gereği hizmetlerin yüksek temas üzerine kurulması nitelikli çalışana sahip olma gereksiniminin önemini daha da arttırmaktadır. Konaklama işletmelerinin başarısında kilit role sahip insan kaynağının bulunması ve seçimi de bu açıdan bakıldığında büyük önem taşımaktadır. Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi işgücü devir hızını yönetme de proaktif bir yaklaşım olarak benimsenmelidir.

Personel arama seçme ve yerleştirme işlevinin çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ters yönlü ilişkiye vurgu yapan çalışmaların yanı sıra ücretlendirme ve eğitim gibi iki temel İKY işlevini işten ayrılma niyeti ile bütünleştiren çalışmalar da mevcuttur [34, 35]. Konaklama işletmelerinde kalite geliştirmek ve iyileştirmek adına, personel seçimi, eğitimi ve ücretlendirilmesine odaklanılmasının gereği önemi uzun zamandır tartışılmaktadır [36, 37]. İşletmelerin insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımına yardımcı olan hizmet içi eğitim, çalışana, işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik (planlı iş dışında ve iş başında) biçimde kazandırarak, personelin hem bilişsel (iş dışında) hem de davranışsal (iş başında) gelişimini amaçlayan bir süreçtir. Hizmet içi eğitim, çalışanların hizmet kalitesinde yükseliş, kaza sayısında azalma, işgücü devir hızında ve çalışan devamsızlığında azalma gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır [38]. Örneğin Hartline ve Jones, [39] konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada müşteriyle temas düzeyi yüksek olan çalışanların, kaliteli hizmet sunabilmelerinin gereği olarak nitelikli eğitim almaları gerektiği sonucuna varmıştır. Öte yandan, Shaw ve arkadaşları özellikle çekici ücretlendirme (dolaylı ve doğrudan) politikalarının işten ayrılma davranışı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır [35]. Werner, [28] işletmelerin işgücü devir hızını düşürmek ve çalışanların devamlılığını sağlamak için, eğitimin en önemli değişken olduğunu belirtmiştir. Lam ve diğerleri [12] çalışmalarında çekici ücretlendirme ve eğitimin işten ayrılma niyeti üzerindeki ters yönlü etkisini sosyal kimlik kuramı [40] ve sosyal mübadele kuramına [41] dayandırarak açıklamıştır. Yazarlara göre bu ters yönlü ilişki sosyal kimlik kuramına dayandırıldığında, personel eğitimi kariyerine bir yatırım olarak algılamakta ve bireyin sosyal kimlik algısını güçlendirmektedir. Öte yandan, çalışan çekici ücretlendirmeyi kendine verilen değer olarak gören çalışanın benlik algısı artmakta, benlik algısını tatmin eden birey ise işten ayrılma davranışı göstermemektedir. Bu ilişki aynı zamanda sosyal mübadele kuramına dayandırılarak açıklandığında ise bireyin eğitim ve ücretlendirme gibi örgütten aldığı destek arttıkça, örgüte karşı daha fazla zorunluluk hissetmekte, dolayısıyla örgütte kalma isteği artmaktadır.

Performans değerlendirme ise İKY'nin diğer temel işlevlerinden biridir. Performans değerlendirme hem eğitim ihtiyaç analizi, personelin geçmiş dönem performansını değerlendirme, iletişim kurma ve terfi gibi alanlarda önemli kararlar alma, hem de performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulamada ücretleme kararlarında etkin rol oynamaktadır [42]. Ulrich ve diğerlerine [43] göre personel seçme, yerleştirme, değerlendirme, terfi ve ödül yönetimi uygulama ve yönetme biçimi, çalışanların enerjisini ve kaynağını daha etkili kullanmasını beraberinde getirmektedir. Performans değerlendirme doğru yöntemlerle ve adil bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanların, işletmeye karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olmaktadır [44]. İKY yazınında işletmelerin performans değerlemeye ilişkin izledikleri politikalar, performans değerlendirme şekilleri, uyguladıkları yöntem ve tekniklerin çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur. Kacmar ve arkadaşları [45] performans değerlemede politik uygulamaların işten fiziki ve psikolojik olarak ayrılmaya yol açtığını belirtmiştir. Diğer yandan, çalışan performans değerlendirme politikalarının baskın olduğunu hissettiğinde işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu sonucuna varılmıştır [46].

2.2. İK Biriminin İKY Etkinliğindeki Rolü

Konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı İKY yönetimi uygulamalarına daha fazla önem vermesini beraberinde getirmektedir. Konaklama işletmelerinde İK biriminin personel seçme yerleştirme, ücret belirleme ve ücretlendirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, terfiler, kariyer planlama, ulaşım ve yiyecek hizmetleri gibi işlevlerin yürütülmesini koordine ve takip etme sorumluluğu mevcuttur. İşgücü devir hızının değerlendirilmesi, beşeri sermayesinin takibi, diğer birimlerin İKY faaliyetlerinin yönetimi gibi konularda periyodik değerlendirme yapmak durumundadır. İK birimi destek işlev rolünü üstlenerek, diğer birimlere İKY uygulamaları hakkında bilgi akışını sağlamak, uygulamalar konusundaki yenilikleri aktarmak ile sorumludur. Örneğin İK birimi personelin performansını değerlendirmek için yöntem ve teknikleri geliştirebilir ancak personel performansını değerlendirmek, diğer birim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ihtiyaç analizi, personel seçme (mülakat) süreçlerinin uygulayıcılarının birim yöneticileri olduğu düşünüldüğünde donanımlı ve konusunda uzman kişilerden oluşan İK birimleri, İKY uygulamalarının yürütülmesindeki etkinlikte önemli bir araç olacaktır. İK biriminin faaliyetleri ve faaliyetlere ilişkin düzenlemeleri, İKY politikalarının oluşturulmasında önemli unsur oluşturmakta, ancak İKY ve İK performansı arasındaki bağda İK biriminin rolünün tartışıldığı çalışmaların çok fazla olmadığı görülmektedir [13]. İşletmelerin İKY konusunda başarıya ulaşmaları için İK birimi ve diğer birimlerin ortaklaşa bir çaba göstermesi gerektiği unutulmamalıdır [47].

2.3. Kültürel Bağlam ve İKY

İlgili yazın, İKY uygulamalarının etkinliğinin kültürel bağlamda tartışılması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kültürel farklılıklar ve kültürel bağlam (değerler, normlar, davranışlar) toplumlara göre farklılık göstermekte olup, her toplumda "iyi yönetici" ve "başarılı yönetim" kavramlarına yüklenen anlamlar farklılaşmaktadır. Toplamların bilişsel yapılarının insan kaynaklarına verilen değer ve uygulamaları üzerindeki etkisi ise yadsınamaz bir gerçektir. İKY ile ilgili bilginin kurumsallaşma düzeyi toplamların bilişsel kurgularını nasıl yapılandırdıkları ile de ilişkilendirilmelidir [48]. Kültürel özelliklerin çalışanlarla ilişki kurma yollarını belirlemede ve iş süreçlerinin örgütlenmesinde önemli etkisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, İKY uygulamalarının da toplamların kültürel özelliklerinden etkilenmesi olağan bir durumdur. Toplamlarda kültürler arası farklılıkları açıklamak ve araştırmak üzere Hofstede [49] tarafından gerçekleştirilen çalışma, özellikle örgüt yazınında pek çok yazar tarafından kabul görmüş ve pek çok yazarın atıf verdiği bir araştırma olmuştur. Hofstede'ye dayanarak kültürlerarası farklılıkları anlamaya çalışan araştırmacılara, 2004 yılında tamamlanan ve en kapsamlı kültür çalışması olan GLOBE projesi de yardımcı olmuş ve Hofstede'nin bulgularını büyük ölçüde desteklemiştir. Bu iki çalışmaya göre de Türkiye görece ortaklaşacı ve belirsizlikten kaçınma davranışları gösteren bir toplum olarak tanımlanmıştır. Öte yandan Gomez ve Sanchez'in toplamların bireycilik ve ortaklaşacılık özelliklerini dikkate alarak farklılıkları araştırdığı çalışmasında özellikle takım çalışması, sosyal aylıklık ve ödül dağılım biçimi gibi konularda bireyci ve ortaklaşacı özellikler gösteren toplamlarda farklılıklar bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ortaklaşacılık özellikleri yüksek olan toplamlarda grup çalışmalarının performanslarının daha yüksek olduğu, çalışanların grup üyelerinin performansını değerlendirirken statüyü temel aldıkları ve yüksek statülü üyelerin fazla ödül almasını olağan karşıladıklarını tespit etmişlerdir. Ortaklaşacı kültür özelliği gösteren toplamların bu olumlu iş tutumları ile birlikte, bu kültürel özelliklerin olumsuz kullanımı profesyonel yönetim ve İKY uygulamalarında sapmalara da neden olabilmektedir [48, 50].

İKY'nin Türkiye bağlamında araştırılması söz konusu olduğunda Aycan'ın [51, 52] çalışmalarından söz etmek gerekir. Aycan'a göre Türkiye'de İKY "gelişmekte olan ülke" de

"gelişmekte olan çalışma alanı" olarak bir birleşim oluşturmakta ve bu durumun bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır [51]. Aycan, 1980'ler sonrası yabancı (çoğunlukla batı) ortaklıklı işletme yapılarının oluşmasının Türkiye'de yönetim ve İKY sistemleriyle ilgili örtük bilgi ihtiyacını ortaya çıkardığını ve söz konusu ortaklıkların İKY alanındaki örtük bilgiyi ithal etme fırsatını beraberinde getirdiğini belirtmiştir [52]. Aycan ve arkadaşlarının [51] on ülkeyi kapsayan ve İKY'nde kültürler arası farklılıkları sorgulayan çalışma sonuçlarına göre Türkiye paternalizm düzeyi yüksek, orta düzeyde ortaklaşacı, hiyerarşik iş kültürüne sahip olarak tanımlanmıştır. İKY uygulamalarında ise Türkiye iş zenginleştirme ve amir güçlendirme de yüksek, performans dayalı ödüllendirme de düşük puanlandırılmıştır. Kültürel bağlamda İKY uygulamaları sorgulanırken İK birimlerini de göz ardı etmemek gerekir. Krewer'e [53] göre İK birimlerinin yapısı kültürel bağlamdan etkilenmekte ve kurumsal süreçlerde bir takım kültürel ikilemlerle karşılaşmaktadır. Bu durum özellikle çokuluslu bir işletme söz konusu olduğunda daha da zorlaşmaktadır. Konaklama işletmelerinin uluslararası zincir yapıları düşünüldüğünde, İK uygulamaları ile ilgili ikilemler Türkiye bağlamında da yaşanabilmektedir. Örneğin; İKY uygulamaları ile ilgili (a) bireye mi yoksa grup performansına mı odaklanmalı? (b) biçimsel kurallar ve işlevler mi uygulanmalı yoksa yerel bağlam ve birey ilgi alanlarına göre mi strateji oluşturulmalı? (c) İK biriminin hiyerarşi içindeki yeri ne olmalı? (d) sorunlara faydacıl mı yoksa kavramsal çözümler mi üretilmeli? (e) görev odaklılık mı yoksa ilişki odaklılık mı? gibi ikilemler ortaya çıkmaktadır. İşletmeler buldukları toplumlar ve faaliyet alanları bağlamında bu ikilemler arasında esnek bir dengeyi oluşturmak durumunda kalmaktadırlar. Çoğu zaman işletmeler kültürel bağlamı yok saymakta, zincir bağın oluşturduğu yapıyı olduğu gibi kopyalamaktadır. Yerel bağlamda ise İKY uygulamaları ile ilgili örtük bilginin olmayışı yanlış uygulamalara gidilmesine yol açabilmektedir. İKY "insan yönetiminden" kaynaklanan zorluklarla mücadele ederken, kültürel bağlam İKY'ni daha da zorlaştırabilmektedir.

3. Araştırma

3.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, eğitim ve gelişim programları gibi İKY uygulamalarının nitel ve nicel analiziyle işgücü devir hızı arasındaki ilişkisi incelenecektir. Çalışmanın iki temel araştırma sorusu ile yola çıkmıştır: (1) Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin İKY uygulamaları ve İK birimleri içerik olarak nasıl farklılaşmaktadır? (2) İKY uygulamalarıyla işgücü devir hızı ilişkilendirilebilir mi?

Çalışmanın araştırma sorularına yanıt bulabilmek için niteliksel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ankara'da bulunan beş yıldızlı otellerden görüşmeyi kabul eden dokuz konaklama işletmesinin İK birimi ile görüşülmüştür. Görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür. İKY uygulamalarının niceliği ve içeriği ile İK birimlerinin özellikleri konusunda bilgi edinilmiştir. Ayrıca son üç yıl temel alınarak ortalama işgücü devir hızı oranları araştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, İK birim yöneticilerine ya da sorumlularına temel olarak aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- İşletmenin genel yapılanması, birim sayısı, personel sayısı
- İK biriminin yapısı (bölüm şeması, personel sayısı ve profili)
- İşgücü devir hızı oranları (son üç yıl için)
- İş analizi süreçleri
- Personel seçme ve yerleştirme süreçleri (başvuru, uyguladıkları mülakat türleri)

- Performans değerlendirme süreci (yöntem, diğer süreçlerle ilişkisi ve geribildirim)
- Ücretlendirme süreci (iş Değerleme)
- Eğitim süreci (hizmet içi eğitim yöntemleri)
- İK yönetimi ile ilgili görüşleri

3.2. Bulgular

Konaklama işletmelerinin İK birimleri ile İKY işlevleri ve içerikleri hakkındaki bulgular İK yöneticileri ya da sorumluları ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edildiğinden, görüşmeden elde edilen bulgular hem betimleyici bilgiler içermekte hem de İK yöneticisinin görüşlerini içermektedir.

3.2.1. İK Birimi ile İlgili Bulgular

Görüşmeler sonucunda elde edilen betimleyici veriler şöyledir; Görüşülen 9 konaklama işletmesinden 4 tanesi uluslararası zincir, 2 tanesi yerel zincir ve 3 konaklama işletmesi ise herhangi bir zincir bağı bulunmayan beş yıldızlı konaklama işletmeleridir. Tablo 1’de konaklama işletmelerinin genel yapıları ve İK birimlerinin yapısı ve profili yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin isimlerinin verilmesi uygun görülmediğinde işletmeler rakamlarla betimlenmiştir.

Tablo 1 Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin ve İK Birimlerinin Profilleri

Konaklama işletmeleri	Tipi	Birim sayısı	Çalışan sayısı	İK biriminin Yapılandırıldığı Yıl	İK birimi çalışan sayısı	İK birimindeki pozisyonlar
1	Uluslararası Zincir	10	198	1991	3	İK Müdürü Şef Memur
2	Uluslararası Zincir	9	150	1988	3	İK Müdürü Şef Memur
3	Uluslararası Zincir	7	160	2006	3	İK Müdürü Şef Memur
4	Yerel Zincir	8	238	2000	7	İK Müdürü Şef 5 Memur
5	Uluslararası Zincir	10	154	2006	2	İK Müdürü Memur
6	Bağımsız	8	65	Yok	0	Yok
7	Bağımsız	8	120	2000	1	İK Müdürü
8	Yerel Zincir	8	116	2000	4	İK Müdürü Şef 2 Memur
9	Yerel Zincir	14	250	2009	3	İK Müdürü Şef Memur

Tablo 1’den görüleceği üzere konaklama işletmelerinde bulunan birim sayısı 7-14 arasında değişmekte personel sayısı 65-250 arasında değişmektedir. Uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerin ortak noktaları ise kuruldukları tarihten itibaren İK birimini yapılandırmış olmalarıdır. Ancak, yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinin ortak noktasının 2000 yılında İK birimi oluşturmuş olmalarıdır.

İK birimi ile ilgili yöneticilerin İK birimi ile ilgili paylaşımları aşağıdaki gibidir;

"İnsan kaynakları biriminde daha fazla kişi çalışmalı.."

"İnsan kaynakları birbirine entegre yürütülmesi gereken bir süreçtir...."

"İnsan kaynakları birimiz yok.... genel müdür ilgileniyor"

"İnsan kaynaklarına daha fazla bütçe ayrılmalı... ülkemizde insan kaynaklarının önemi yeterince anlaşılamamıştır"

"Aydın personeli, yılın personel seçimi, personel için düzenlenen eğlenceler gibi insan kaynakları uygulamalarımız var...."

"Doğum günü kutlamaları, yılbaşı baloları, piknik aktiviteleri yapıyoruz, personelin motivasyonunu artırıyor"

3.2.2. İKY Uygulamaları ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin İKY uygulamalarına ilişkin oluşturulan betimleyici bulgular Tablo 2'de görülmektedir. Tabloya yarı yapılandırılmış görüşme sonrası elde edilen veriler yansıtılmıştır. Öte yandan görüşmeler sonrası İK yönetici ya da sorumluların görüşleri de İKY işlevleriyle ilgili yorumlarla bütünleştirilmiştir. Konaklama işletmelerinin iş analizi süreçleri incelendiğinde gerek uluslararası zincir gerekse yerel zincir ve bağımsız konaklama işletmelerinde iş analizi periyodik bir süreç olarak işlemediği görülmektedir. Uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmeleri merkezlerinden gelen iş tanımlarını herhangi bir adaptasyon uygulamadan hatta Türkçe'ye de çevirmeden kullanmaktadır.

Yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinde ise iş tanımları bir kere oluşturulmuş, güncellenmeden kullanılmaktadır. Bağımsız bir konaklama işletmesinde ise iş tanımları yoktur. Örneklemde bulunan tüm konaklama işletmelerinin iş analizi süreciyle ilgili ortak noktası ise iş analizi sonucu oluşturulmamış iş tanımlarının kullanılmasıdır. İş analizi ile ilgili yöneticilerin paylaşımları aşağıdaki gibidir;

"İnsan kaynakları yönetimi batı menşeli.. oradaki kültür ve adet sonucu gelişmiş.. bizde olmuyor.. hepsini uygulamıyoruz ama otel için bir sorun yaratmıyor"

"Günün şartlarına göre hareket ediyoruz.. otellerin en büyük sorunu merkezden gelen tebliğlerin direkt olarak gerçekleştirilmesi otele ve otelin bulunduğu bölgeye göre inisiyatif kullanılmaması bence.."

"İş analizi yapmıyoruz.. diğer oteller neyse biz de oyuuz.. iş aynı"

Konaklama işletmelerinin personel seçme ve yerleştirme işlevleri incelendiğinde sistematik olmasa da İK planlamasının yapıldığı görülmektedir. Bütünsel bir perspektiften ve örgüt tümünde gerçekleştirilmesi gereken işgücü ihtiyacı planlamasından ziyade, birim bazında yapılan personel istekleri İK birimine iletilmektedir. Personel arama sürecinde uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerinin hem kendi web sayfalarını hem de dış kaynaklama kullandıkları görülmüştür. Yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmeleri de internet kaynaklarını kullanmakta ancak yoğunlukla çalışan referansları ve bireysel başvuruları da dikkate aldıkları sonucuna varılmıştır. Özellikle uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmeleri yapılandırılmış mülakat yapısını tercih ettikleri görülmüştür. İşletmeler hem panel hem de sırlamalı mülakat tekniklerini uygulamaktadırlar. Mülakat sürecinde İK biriminin destekleyici rol üstlendiği de gözlemlenmiştir. İşletmelerde stres mülakat uygulamasını da yoğunlukla uyguladıkları tespit edilmiştir. Yerel zincir bağı olan ve bağımsız işletmeleri yapılandırılmamış mülakat tekniği uyguladıkları gözlemlenmiştir. Personel seçme ve yerleştirme yöneticilerin paylaşımları aşağıdaki gibidir;

"Vasıfsız eleman bulmada sorun yaşamıyoruz.. ama birden fazla yeti sahibi personel bulmak zor..."

"Kalifiye personel bulmakta sorun yaşamıyoruz artık.."

Konaklama işletmelerinin performans değerlendirme süreçleri incelendiğinde uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmeleri merkezden gelen performans değerlendirme sistemlerini herhangi bir adaptasyon olmadan, standart değerlendirme formları (genel olarak grafik değerlendirme yöntemi ile) üzerinden, birim gözetmeksizin aynı şekilde uyguladıkları görülmektedir. Yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmeleri ise performans değerlemeyi sadece üst ve orta düzey personele uygulamaktadır. Performans değerlemeler 3 ay ile 1 yıl arasında değişmektedir.

Uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmeleri performans değerlendirme sonuçlarını görüşme yoluyla çalışanlarla paylaşmaktadır. Söz konusu işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ve kariyer planlama gibi diğer İKY süreçlerine de yansımaktadır. Yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinde ise performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılmamakta ve diğer hiçbir İKY işlevine de yansımamaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili yöneticilerin paylaşımları aşağıdaki gibidir;

"Departman şefi ve departman müdür personel hakkında olumsuz bir fikir beyan ederse üstüne gidilir nedeni araştırılır"

"Performans değerlendirme merkezden gelir ve uygulanır"

Görüşmeler sonucunda hem uluslararası zincir bağı olan hem de yerel zincir bağı olan bağımsız konaklama işletmelerinde eğitim konusuna önem verildiği tespit edilmiştir. Uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmeleri gerek merkezden gelen hizmet içi eğitim uygulamalarına (iş dışında ve iş başında) gerekse yabancı dil konusunda eğitim uygulamalarına başvurmaktadırlar. Bu konaklama işletmelerinde temel yapısını merkezin oluşturduğu biçimsel bir oryantasyon sistemi mevcuttur. İki aşamalı yapılan oryantasyon süreci önce İK biriminin verdiği genel eğitimle başlayıp, birimlerin verildiği özel uyumlaştırma çalışmaları ile sona ermektedir. Yerel zincir bağı olan ve olmayan konaklama işletmelerinde ise yerel zincir bağı olanlar biçimsel olmasa da oryantasyon uyguladıkları, bağımsız konaklama işletmelerinde ise herhangi bir oryantasyon uygulamasının olmadığı gözlemlenmiştir. Burada dikkati çeken nokta konaklama işletmelerinin eğitim süreçlerinde, eğitim ihtiyaç analizinin yapılmaması ve eğitim etkinliğinin ölçülmemesidir. Eğitim ile ilgili yöneticilerin paylaşımları aşağıdaki gibidir;

"Eğitim eksikliği var.. daha fazla eğitim vermeyi planlıyoruz.."

"Eğitim sonucu sınavı geçemeyen personelden eğitim ücretini kesiyoruz.. bu da eğitime önem vermelerini sağlıyor"

Görüşmeler sonucunda konaklama işletmelerinin ücretlendirme yapısı ile ilgili sınırlı bilgi edinilmiştir. Bilgilerin gizliliği nedeniyle, paylaşılmak istenmemiştir. Alınan bilgiler ışığında işletmelerin sınıflandırma yöntemi kullanarak ücretlendirme yapısının oluştuğunu ancak sistematik bir iş değerlendirme yapmadıkları sonucuna varılmıştır. Gerek uluslararası zincir bağı olan, gerekse yerel zincir bağı olan ve bağımsız işletmelerdeki ortak bir diğer durum ise, performansı yüksek olan çalışana ayın/yılın personeli gibi ödüllendirmeler uygulanmasıdır. Ücretlendirme ile ilgili yöneticilerin paylaşımları aşağıdaki gibidir;

"Gizli bilgiler bunlar.. paylaşılması uygun olmaz"

"Az sayıda personel ve yoğun iş temposu var.. izin kullanamıyorlar.. çok fazla çalışıyorlar.. desteklemeye çalışıyoruz"

"Bu konuda bilgi veremeyiz.."

Tablo 2 Konaklama İşletmelerinin İKY Uygulamalarının İçeriği

Konaklama İşletmeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İş analizi Periyodik Uygulanıyor mu?	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
İş tanımları Tipi	Tüm zincirlerde ortak	Tüm zincirlerde ortak	Tüm zincirlerde ortak	Bağımsız	Tüm zincirlerde ortak	Yok	Yok	Yok	Tüm zincirlerde ortak
Mülakatların Yapısı	Yapılandırılmış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış	Yapılandırılmamış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmış
Performans Değerleme Kapsamı	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Sadece Üst ve orta Kademe	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Sadece Üst ve orta Kademe
Performans Değerleme Yöntemleri	Tüm zincirlerde Ortak 360 derece	Tüm zincirlerde Ortak Grafik değerlendirme	Tüm zincirlerde Ortak Grafik değerlendirme	Bağımsız 360 derece	Tüm zincirlerde Ortak Grafik değerlendirme	Bağımsız Grafik değerlendirme	Bağımsız Grafik değerlendirme	Bağımsız Grafik değerlendirme	Tüm zincirlerde Ortak Grafik değerlendirme
Performans Değerleme periyodu	Yılda 1	Yılda 1	6 ayda bir	6 ayda bir	Üç ayda bir	Yılda 1	Yılda 1	6 ayda bir	6 ayda bir
Performans Değerleme Sonuçlarının Yansıdığı İK İşlevleri	Eğitim	Ücretleme	Kariyer	Yok	Kariyer	Yok	Yok	Kariyer	Eğitim
Performans Değerleme Sonuçları Çalışanlarla Paylaşıyor mu?	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
İş değerlendirme Yöntemleri	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma	Sınıflandırma
Oryantasyon Uygulaması	Var	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Var	Var
Eğitim Yöntemleri	Tüm zincirlerde ortak İş dışında ve İş başında	Tüm zincirlerde ortak İş dışında ve İş başında	Tüm zincirlerde ortak İş dışında ve İş başında	Bağımsız İş dışında ve İş başında	Bağımsız İş dışında ve İş başında	Bağımsız İş dışında ve İş başında	Bağımsız İş dışında ve İş başında	Bağımsız İş dışında ve İş başında	Bağımsız İş dışında ve İş başında
İş gücü devir hızı oranları	%0,45	%2,40	%2,35	%2,80	%0,01	%0,02	%2,70	%2,60	0

3.2.3. İKY Uygulamaları ve İşgücü Devir Hızı İlişkisi

Konaklama işletmelerinin işgücü devir hızları belirlenirken 2006-2009 yıllarının ortalamaları temel alınmıştır. Buna göre işletmelerin bu yıllar arasındaki işgücü devir hızı ortalamaları %0,0 ile %2,80 arasında değişmektedir. Çalışmanın yarı yapılandırılmış görüşmeye dayanması ve nitel içeriği, nicel analiz gerçekleştirmede bazı sıkıntılar yaratmaktadır. Dolayısıyla nicel bir araştırma için örneklem sayısının azlığı doğrudan regresyonla İKY uygulamalarının işgücü devir hızına etkisini değerlendirmede yetersiz kalacaktır. Bu bağlamda çalışmanın ikinci araştırma sorusunu desteklemek üzere İKY uygulamaları kodlanarak kategorik değişken haline getirilmiş ve uygulamaların işgücü devir hızıyla ilişkisi çapraz tablolar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Buna göre Tablo 2'deki sonuçlar temel alınarak iş analizi yapan işletmeler "1" gerçekleştirmeyen işletmeler "2", iş tanımları tüm zincirlerde ortak olan işletmeler "1" iş tanımları olmayan işletmeler "2", bağımsız olanlar "3" olarak kategorik hale getirilmiştir. Yapılandırılmış mülakat uygulayan işletmeler "1", yapılandırılmamış olanlar "2", performans değerlemeyi tüm çalışanlara uygulayan işletmeler "1" sadece üst ve orta dereceye uygulayan işletmeler "2", performans değerlendirme sistemleri tüm zincirlerde ortak olan işletmeler "1", bağımsız olan işletmeler "2", performans değerlendirme yöntemi olarak 360 dereceyi kullanan işletmeler "1", grafik değerlendirme yöntemini kullananlar "2" olarak sınıflandırılmıştır. Performans değerlendirme sürecini 3 ayda bir gerçekleştirenler "1", 6 ayda bir gerçekleştirenler "2", yılda bir kez yapanlar "3" olarak kategorik hale getirilmiştir. Oryantasyon olan işletmeler "1", olmayan işletmeler "2", eğitim yöntemleri tüm zincirlerde ortak olan işletmeler "1" ve bağımsız olan işletmeler "2" olarak sınıflandırılmıştır. Öte yandan sürekli değişken olan işgücü devir hızı da kategorik hale getirilmiş ve bu çalışmanın işgücü devir hızı bulgularına göre %0-2 arası görece düşük, %2 ve üzeri görece yüksek devir hızı olarak tanımlanmıştır. Tüm değişkenler kategorik hale getirildikten sonra çapraz tablolar oluşturulmuş, satır, sütun ve toplamda belirlenen yüzdeler üzerinden yorumlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan çapraz tablolar sonucuna göre iş analizi yapılan işletmelerin tümünde işgücü devir hızı görece düşüktür. İş tanımlarıyla işgücü devir hızı arasında oluşturulan çapraz tablo sonucuna göre tüm zincirlerde ortak iş tanımı bulunan işletmelerin %60'ında işgücü devir hızı düşüktür. Yapılandırılmamış mülakat uygulayan işletmelerin tümünde işgücü devir hızı görece yüksektir. Performans değerlemeyi tüm çalışanlarına uygulayan işletmelerin %43'ünde işgücü devir hızı görece düşüktür. Performans değerlendirme yöntemleri tüm zincirlerde ortak grafik değerlendirme kullanan işletmelerin %57'sinde iş gücü devir hızı görece yüksektir. Performans değerlemeyi 6 ayda bir gerçekleştiren işletmelerin %75'inde işgücü devir hızı görece yüksek, yılda bir gerçekleştiren işletmelerde fark görülmemiştir. Oryantasyon uygulayan işletmelerin %57'sinde işgücü devir hızı görece düşüktür. Hizmet içi eğitimi tüm zincirlerde ortak gerçekleştiren işletmelerin % 67'sinde işgücü devir hızı görece yüksektir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada temel olarak konaklama işletmelerinin İKY uygulamaları nitelik ve nicelik olarak incelenmiş, işletmelerin İK birimlerinin farklılıkları ortaya konmuştur. Ayrıca İKY uygulamaları ile işgücü devir hızı ilişkilendirilmiştir. Örneklemdeki konaklama işletmelerinin işgücü devir hızları ortalamaları %0,0 ile %2,80 arasında değişmektedir. Bu oran konaklama işletmeciliğinde Türkiye genelindeki ortalamalarından çok uzaktadır. Türkiye'de yapılan bir çalışmada işgücü devir hızını Ankara ve İstanbul'da %30 olarak tespit edilmiştir [53]. Başka bir çalışmaya göre ise, konaklama endüstrisinde işgücü devir hızı oranı %52 olarak bulunmuştur [54]. İşgücü devir hızı yüksek olması genellikle olumsuz bir durum olarak değerlendirilse de bu oranı yorumlamak ilgili sektörün gereklerini değerlendirmekle mümkün olabilir. Çalışmanın örneklemi Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin oluşturması bir kısıt olarak değerlendirilse de bu

çalışmada işgücü devir hızının endüstri ile karşılaştırılması değil İKY uygulamaları ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın sonucuna göre uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerinde İK birimlerinin kurgulanması her ne kadar işletmelerin açılışı ile birlikte gerçekleşmiş olsa da tüm işlevler merkez kaynaklı olduğu için İK birimlerinin İKY uygulamalarına yön verme gibi bir kaygılarının olmadığı görülmektedir. İK biriminin işletme içindeki önemi göz önünde tutulduğunda diğer tüm birimlere destek bilgi sağlayacak İK birim personelinin beşeri sermayesinin yüksek ve İKY ile ilgili yeterli bilgi sahibi olması beklenmektedir. Her ne kadar her yöneticinin İKY sorumluluğu olduğu bilinse de, İK birimi işletmelerde İKY'nin başarılı gerçekleştirilmesi için katalizör rolü oynamaktadır. Bu nedenle de güçlü, konusuna egemen ve İKY uygulamalarındaki değişiklik ve yenilikleri takip eden bir İK birimi işletmenin İKY konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Ancak İKY ile ilgili bilgi eğitim bağlamında incelendiğinde en temel sorunun Türkiye'de İKY alanında eğitim veren yüksek lisans ve üzeri programların az sayıda olması ve dolayısıyla yerel örtük bilginin olmayışı, işletmeleri küresel kaynaklara ve uygulamalara yönlendirmekte ve küresel uygulamaların Türkiye bağlamında geçerliliğinde ise sorunlarla karşılaşmaktadır. İKY konusundaki dikkat çeken bir diğer unsur ise, uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerinin İKY uygulamalarını (iş analizi, performans değerlendirme, eğitim) kopyalama mantığı ile gerçekleştirmesi ve geçerli küresel eğilimleri doğrudan uygulamaya çalışmasıdır. Buna ek olarak özellikle yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinin işletme içi halkla ilişkiler uygulamalarını (ayın personeli seçimi, piknik düzenleme vb. gibi) İKY uygulamaları olarak adlandırmaları İK konusundaki bilgi yetersizliğinin de bir göstergesi olabilir.

Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan kültür çalışmaları ile bütünleştirilerek yorumlandığında, yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinin İKY uygulamalarının Türkiye'nin hem Hosftede hem de GLOBE çalışmasında belirlenen kültürel özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Örneğin yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmeleri performans değerlemeyi sadece üst ve orta düzey personele uygulamakta ve tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Sadece tek yönlü yapılan bu değerlemeler ve 360 derece performans değerlemenin uygulanmaması ortaklaşacı kültürün yüksek güç mesafesi özelliğini yansıtmaktadır. Yine bu konaklama işletmelerinde çalışan referanslarının dikkate alınarak seçim ve yerleştirme yapmak ve yapılandırılmamış mülakat ortaklaşacı kültürün doğasını yansıtmaktadır [52]. Uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerinin kopyalama mantığı, bu işletmeleri Türkiye için tanımlanan kültürel özelliklere göre yorumlamayı engellemektedir.

Bu araştırmanın sonucunda dikkati çeken unsurlardan biri İKY'nin en önemli işlevi olan iş analizinin periyodik olarak hiçbir işletme tarafından gerçekleştirilmemiş olmasıdır. İş analizinin diğer tüm İK işlevlerine doğrudan katkı sağlayan ve diğer işlevlerin oluşumuna taban oluşturan yapısı düşünüldüğünde, iş analizi yapılmadan gerçekleştirilen her uygulama özünde gerçeği yansıtmayan ve retorik olarak gerçekleşen süreçler olacaktır. Yani performans değerlendirme de hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, iş analizinden beslenmiyor ise bireyin performansını da değerlendirmiyor anlamına gelmektedir. Aynı durum eğitim için de geçerlidir. Eğitim ihtiyaç analizi yapılmadan oluşturulan her eğitim işletme imajına katkı sağlayabilir, ancak birey düzeyinde bir gelişime katkısı sınırlı olacaktır. Buna ek olarak verilen eğitimlerin biçimsel yöntemlerle etkinliğinin ölçülmemesi eğitimin sağladığı katkının değerini belirlemeyi de olanaksız kılmaktadır. Buradaki en önemli nokta uluslararası zincir bağı olan ve yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinin bu konuda ortak özellik göstermesidir. Bunu sebebi uluslararası zincir bağı olan konaklama işletmelerinin İKY bilgisini doğrudan kopyalaması, yerel zincir bağı olan ve bağımsız konaklama işletmelerinin ise İKY uygulamaları ve felsefesi hakkında yeterli bilgi sahibi olunmaması hatta buna ihtiyaç duyulmamasıdır. Bu bağlamda her iki konaklama işletmesi yapısının da İKY uygulamalarında içerik farklı bile olsa sonuçta çok

farklılaşmadığı görülmektedir. İKY uygulamaları ve birey bazındaki sonuçları ilişkisini araştıran çalışmaların büyük çoğunluğu batı ülkelerinde yapılmıştır [55]. Doğu ve Batı ülkeleri arasındaki kültür, politikalar, ekonomik koşullar, işletme çevresi gibi farklılıklar, İKY uygulamalarının niteliği ve niceliğinde de değişkenlik göstermelerine neden olmaktadır. Sadece uygulamalar değil uygulamaların sonuçları da ülkeler bağlamında farklılaşabilmektedir. Durum Türkiye ve bu çalışma bağlamında düşünüldüğünde İKY uygulamalarının farklılıklar göstermekte olduğu ve bazı İK işlevlerinin retorik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bu çalışmanın konaklama işletmelerinin İKY faaliyetleri, İK birim yapısı ve içeriği ile ilgili önemli bulgularının yanı sıra bazı sınırlılıkları da mevcuttur. İlk olarak bu çalışmanın yalnızca Ankara'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleşmiş olması, incelenen işletme sayısını azaltmıştır. Bu durum niteliksel bir değerlendirmeye engel olmasa da yorumların genellenebilirliğini kısıtlamıştır. Aynı durum kültürel bağlam hakkında yapılan yorumlar için de geçerlidir. Çalışma bulgularının daha geniş bir örnekleme ne ölçüde genellenebileceği ise gelecekte yapılacak çalışmalarda incelenecek bir konudur. Gelecekteki çalışmalarda İK birim yapısı ve işletme performansındaki rolünün de uygulamalı olarak tartışılması İK performansının değerlendirilmesinde bir değişken olarak düşünülmelidir. Bu çalışmadan çıkan bir diğer sonuç ise işletmelerin İKY uygulamalarının karşılaştırıldığı çalışmalara daha çok ihtiyaç duyulduğudur. Gelecekteki çalışmalar sektörler arası kıyaslamalı yapıldığında konu ile ilgili daha gerçekçi yorumlar yapmayı sağlayacaktır.[‡]

Kaynakça

- [1] E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, A.L. Kallenberg, *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, New York, 2000.
- [2] M.A. Huselid, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672 (1995).
- [3] J.T. Delaney, M.A. Huselid, The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969 (1996).
- [4] J.P. Macduffie, Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221 (1995).
- [5] D. Guest, Human Resource Management: When Research Confronts Theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1092-1106 (2001).
- [6] J Paauwe, R. Richardson, Introduction to Special Edition on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262 (1997).
- [7] J. Bae, J.J. Lawler, Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-17 (2000).

[‡] Bu çalışmanın verileri 2009 yılında İKY dersi kapsamında gerçekleştirilen kıyaslamalı proje çalışmasında İKY dersinin öğrencilerinin destekleriyle toplanmıştır.

- [8] E. Chang, "Effects of Individual Performance Based Compensation in Korean Companies: In the Context of Commitment HR Bundles", *Academy of Management Congress*, Washington D.C., August (2001).
- [9] P. Boselie, T. Wiele van der, Employee Perception of HRM and TQM, and the Effects on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Managing Service Quality*, 12, 3, 165-172 (2002).
- [10] T. Ferratt, R. Agarwal, C. Brown, J.E. Moore, IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 16, 3, 237-255 (2005).
- [11] D. Guest, J. Michie, N. Conway, M. Sheehan, Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314 (2003).
- [12] W. Lam, Z. Chen, N. Takeuchi, Perceived Human Resource Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in a Sino-Japanese Joint Venture. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 11, 2250-2270 (2009).
- [13] K. Hoque, *Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance*, Routledge, London, 2000.
- [14] K. Hoque, Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 419-443 (1999).
- [15] J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell Publishing, New York, 1992.
- [16] P. Evans, "Dosing the Glue: Applying Human Resource Technology to Build the Global Organization", in B. Shaw, P. Kirkbride (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, JAI Press, Greenwich, 1993.
- [17] G. Jones, P.M. Wright, "An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices", in G. Ferris K. Rowland (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources*, JAI Press, Greenwich, 1992, 271-300.
- [18] J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, MA Harvard Business School, Boston, 1994.
- [19] P.M. Wright, G.C. McMahan, A. McWilliams, Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326 (1994).
- [20] A.A. Lado, C.C. Wilson, Human Resource System and Sustained Competitive advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 19, 699- 727 (1994).
- [21] D. Ulrich, A Mandate of Human Resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-134 (1998).
- [22] L. Edvinson, M. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers, New York, 1997.
- [23] J.B. Arthur, Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687 (1994).
- [24] O. Richard, N.B. Johnson, Making the Connection Between Formal Human Resource Diversity Practices and Organizational Effectiveness: Beyond Management Fashion. *Performance Improvement Quarterly*, 12, 77-99 (2001).

- [25] E. Chang, Employees Overall Perception of HRM Effectiveness. *Human Relations*, 58, 4, 523-544 (2005).
- [26] P. Beamunt, "The US Human Resource Management Literature: A Review", in G. Salaman (Ed.), *Human Resource Strategies*, Sage, London, 1992, 20-37,
- [27] J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, MA Harvard Business School, Boston, 1998.
- [28] J.M. Werner, Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10, 1, 3-24 (2000).
- [29] T.C. Huang, The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 677-689 (1997).
- [30] M.A. Ryan, M.J. Schimt, R. Johnson, Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882 (1996).
- [31] E.W. Morrison, Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35, 4, 493-512 (1996).
- [32] P.M. Wright S. Snell, Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23, 756-72 (1998).
- [33] R.P. Steel, N.K. Ovalle, A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 4, 673-686 (1984).
- [34] M. Schake, M.P. Dumler, Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Rewards and Reward Practices. *Journal of Managerial Issues*, 9, 216-229 (1997).
- [35] J.D. Shaw, J.E. Delery, G.D. Jenkins, N. Gupta, An Organizational Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41, 511-525 (1998).
- [36] C.H. Lovelock, "Developing and Managing The Customer-Service Function in the Service Sector", in J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Suprenant, E.G. Gutman (Ed.), *The Service Encounter: Managing Employee Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books, Lexington, MA, 1985, 265-80.
- [37] B. Schneider D.E. Bowen, The Service Organization: Human Resource Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, 21, 39-52 (1993).
- [38] H. Olalı, M. Korzay, *Konaklama İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.
- [39] M.D. Hartline, K.C. Jones, Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value and Word Of Mouth Intentions. *Journal of Business Research*, 35, 3, 207-215 (1996).
- [40] H. Tajfel, Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39 (1982).
- [41] P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, 1964.
- [42] J.M.L. Poon, Effects of Performance Appraisals Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33, 3, 322-334 (2004).

- [43] D. Ulrich, R. Halbrook, D. Meder, M. Stuchlik, S. Thorpe, Employee and Customer Attachments: Synergies for Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, 14, 2, 89-104 (1991).
- [44] R.H. Moorman, Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845-855 (1991).
- [45] K.M. Kacmar, D.P. Bozeman, D.S. Carlson, W.P. Anthony, An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication And Extension. *Human Relations*, 52, 383-416 (1999).
- [46] R. Cropanzano, J.C. Howes, A.A. Grandey, P. Toth, The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180 (1997).
- [47] J. Purcell, The Challenge of Human Resource Management for Industrial Relations Theory and Practice. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 3, 511-527 (2003).
- [48] C. Gomez, J.I. Sanchez, HR's Strategic Role Within MNCs: Helping Build Social Capital in Latin America. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 12, 2189-2200 (2005).
- [49] G. Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage, Newbury Park, 1980.
- [50] C. Gomez, B.L. Kirkman, D.L. Shapiro, The Impact of Collectivism and In-Group/Out-Group Membership on The Evaluation Generosity of Team Members, *Academy of Management Journal*, 43, 5, 1097-1106 (2000).
- [51] Z. Aycan, R.N. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deler, G. Stahl, A. Khursid, Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 1, 192-220 (2000).
- [52] Z. Aycan, Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22, 3, 252-260 (2001).
- [53] G.W. Krewer, *Managing International Projects: How to promote Cooperation of Multicultural Project Groups- A workbook Introducing Experiences, Cases, Self tests*, Innovations and Technologie Transfer, Saarbrüchen, 2000.
- [54] S. Cho, R.H. Woods, S. Jang, M. Erdem, Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 2, 262-277 (2006).
- [55] C. Truss, Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149 (2001).