

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ
SONUÇLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Saniye Cansu BENLİ

Danışman

Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

İZMİR-2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçlarının Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2018

Saniye Cansu BENLİ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçlarının Çalışanların

Performansı Üzerindeki Etkileri

Saniye Cansu BENLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Bu çalışmada, otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketlerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, İzmir, Manisa ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren sekiz otelde toplam otuz yedi katılımcı ile görüşülmüştür. İnsan kaynakları, kat hizmetleri, ön büro, servis, mutfak gibi çeşitli departmanların müdürlerinden oluşan katılımcılarla, otellerde müşteri memnuniyeti anketlerinin uygulanması ve çalışanlara yansıtılması, performans değerlendirme sistemleri, çalışanların motivasyonu, işletmede uygulanan ödül/ceza sistemleri ve bunların çalışanların performansı üzerindeki etkilerini içeren görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmada, açık uçlu soruların yanı sıra sondaj soruları ile konunun derinlerine inmenin mümkün olduğu derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların gözlem, deneyim, duygu ve görüşlerini anlamlandırarak belirli çıkarımlar elde edilmek istenmesi bu tekniğin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, müşteri memnuniyet anketi sonuçlarının otel işletmeleri açısından önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarının çalışanlara yansıtılması konusunda daha çok ödül sisteminin tercih edildiği saptanmıştır. Müşteri memnuniyeti anketinde yer alan, çalışanlar hakkındaki olumsuz yorumların dikkate alındığı, ancak, ceza yöntemine nadiren başvurulduğu görülmektedir. Ceza sistemi olarak genellikle; sözlü uyarı, disiplin uygulamaları, otelde çalışılmak istenmeyen bölümlerde

alıştırma, işten uzaklaştırma (misafirle kavga durumunda), bütün yollar denendikten sonra aynı hataları yapan çalışanlar için son olarak başvurulan işten çıkarma uygulanmaktadır. Çalışanların dllendirilmesi amacıyla, genellikle, ücret artışı, ayın elemanı olarak seçilen kişiye altın gibi maddi ödüllerin; çalışma arkadaşları önünde takdir etme, terfi gibi maddi olmayan ödüllerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, bazı karşıt görüşler olsa da, genel olarak, müşteri memnuniyeti anketlerinin çalışanlara yansıtılmasının çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etkisinin olduğu söylenmektedir. Motivasyon artışı beraberinde performans artışını da sağlamaktadır. Araştırma sonunda, otel işletmelerinde mūřteri memnuniyet anketlerinin alışan performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mūřteri Memnuniyet Anketi, alıřan Performansı, Motivasyon, dl / Ceza Sistemleri

ABSTRACT
Master's Thesis
The Effects of Customer Satisfaction Survey Results on The Employee
Performance in Hotel Companies
Saniye Cansu BENLİ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

In this study, the effects on the employee performance of customer satisfaction surveys in hotel enterprises are investigated. For this purpose, a total of thirty-seven participants have been interviewed at eight hotels operating in İzmir, Manisa and Kuşadası. Participants including managers of various departments such as human resources, housekeeping, front desk, service, kitchen have been interviewed about application of customer satisfaction surveys in the hotels, performance evaluation systems, employee motivation, reward/punishment systems applied to the enterprise and their effects on performance.

In the study, the in-depth interview technique is used, which is possible to go deeper into the subject with open-ended questions as well as drilling questions. The desire to obtain certain conclusions by making sense of the participants' observations, experiences, feelings and opinions has been influential in the choice of this technique.

According to the results of the research, it is seen that the results of the customer satisfaction survey are important for the hotel enterprises. It has been determined that mostly rewards system is preferred to reflect the survey results to the employees. It is seen that the negative comments about the employees are taken into consideration in the customer satisfaction survey, but the punishment method is rarely applied. As the punishment system; verbal warning, disciplinary executions, working in undesired areas in the hotel, removal from

the workplace (in the case of a fight with the guests), and finally, dismissing an employee who made the same mistake are applied. In order to award employees, it has been determined that tangible awards such as wage increases, gold for the person selected as the employee of the month; intangible awards such as appreciation in front of colleagues and promotion are used. In addition, although there are some opposing views, it is generally said that the reflection of customer satisfaction surveys on employees has a positive effect on employees' motivations. The increase in motivation also increases the performance. At the end of the research, it is concluded that the customer satisfaction surveys in the hotel enterprises have positive effects on employee performance.

Keywords: Customer Satisfaction Survey, Employee Performance, Motivation, Reward / Punishment Systems

**OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ
SONUÇLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TANIMI	3
1.1.1. Dış Müşteri Memnuniyeti ve Yönetimi	9
1.1.2. İç Müşteri Memnuniyeti ve Yönetimi	11
1.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN UNSURLARI	17
1.2.1. Müşteriye Değer Yaratma	17
1.2.2. Müşteri Tatmini	17
1.2.3. Müşteri Sadakati	19
1.2.4. Müşteri Bağlılığı	19
1.2.5. Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri	21
1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	23
1.3.1. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemi	23
1.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteriyi Elde Tutma	26
1.3.3. Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi	27
1.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ	30
1.4.1. Müşteri Dinleme Grupları (Focus Grup Tekniği)	31

1.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)	31
1.4.3. Kritik Olay Tekniği	32
1.4.4. Müşteri Memnuniyeti Anketi	32
1.5. PERFORMANS KAVRAMI	33
1.5.1. Çalışanların Performansı	33
1.5.2. Performansın Unsurları	34
1.5.2.1. Çalışanların Verimliliği	34
1.5.2.2. İş Tatmini	36
1.5.3. Otel İşletmelerinde Performans ve Önemi	38

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE MOTİVASYON

2.1. TARİHSEL SÜREÇTE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE PERFORMANSIN DEĞİŞEN ANLAMI	40
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ PLANLANMASI	43
2.2.1. Performans Kriterlerini ve Standartlarını Belirleme Konusunda Genel Çerçevenin Çizilmesi	43
2.2.2. Otel Çalışanlarının Performans Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi	45
2.2.2.1. Servis Çalışanları	45
2.2.2.2. Mutfak Çalışanları	46
2.2.2.3. Ön Büro Çalışanları	47
2.2.2.4. Kat Hizmetleri Çalışanları	48
2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ	49
2.3.1. Çalışanların Güçlendirilmesi	49
2.3.2. Kariyer Planlama ve Geliştirme	49
2.3.3. İstenilen Performansın Sağlanması Sonucunda Çalışanların Ödüllendirilmesi	50
2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ	51
2.4.1. Performansın İstenen Düzeyde Oluşmasını Sağlayan Nedenler	51
2.4.2. Performansın Beklenen Düzeyin Altında Oluşmasının Nedenleri	51
2.4.2.1. Yetenek ve Bilgi Yetersizliği	51
2.4.2.2. Motivasyon Azlığı	52

2.4.2.3. İş Programı İle İlgili Sorunlar	52
2.4.3. Performansın Beklenen Düzeyin Altında Gerçekleşmesini Önleme Yöntemleri	53
2.4.3.1. Çalışanların Eğitilmesi	53
2.4.3.2. Disiplin Uygulamaları	54
2.4.4. Performans Değerlendirmenin Sonuçlarını Çalışanlara İletme	55
2.5. MOTİVASYON KURAMLARI	55
2.6. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN MOTİVASYON UNSURLARI	62
2.6.1. Ücret	66
2.6.2. Eğitim, Geliştirme ve Bilgi	67
2.6.3. Ödüllendirme ve Cezalandırma	73
2.6.4. Fiziki Faktörler ve Çalışma Ortamı	77
2.6.5. Çalışanların Kişilik Özellikleri	78
2.6.6. Şirket Politikası	81
2.6.7. Çalışma Saatleri	81
2.7. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	82
2.8. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ SONUÇLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	97
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	98
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	98
3.3.1. Araştırmanın Yöntemi	98
3.3.2. Araştırmanın Tekniği	99
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	101
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	103
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	103
3.5.2. İşletmelerin Müşteri Memnuniyet Anketlerini Ne Kadar Zamandır Uyguladıkları	104
3.5.3. Müşteri Memnuniyet Anketlerinin Kullanılma Nedeni	105

3.5.3.1. Dış Denetimin Etkin Şekilde Kullanılma İsteği	105
3.5.3.2. Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi	106
3.5.3.3. Hizmet Kalitesini Artırmak	107
3.5.3.4. Müşteri Memnuniyetini Ölçme ve Değerlendirme	108
3.5.4. Müşteri Memnuniyet Anketi Çerçevesinde Değerlendirmeye Alınan Departmanlar	110
3.5.5. İşletmelerin Müşteri Memnuniyet Anketlerini Değerlendirme Yöntemleri	112
3.5.6. Anket Sonuçlarını Çalışanlara Yansıtma Şekilleri ve Anket Sonuçlarının Değerlendirilme Sıklığı	115
3.5.7. Anket Sonuçlarının Çalışanların Değerlendirilmesi Üzerindeki Etkisi	120
3.5.8. Müşteri Memnuniyet Anketi ve Performans Değerlendirme Sistemi İlişkisi	125
3.5.9. Anket Sonuçlarının Çalışanların Motivasyonu ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi	129
3.5.10. Anket Sonuçlarına Göre İşletmede Uygulanan Ödül ve Ceza Sistemlerinin Çalışanın Performansı Üzerindeki Etkileri	135
3.5.11. Çalışanların Performansı Üzerinde Ödül ve Cezanın Etkinliğinin Karşılaştırılması	150
SONUÇ	158
KAYNAKÇA	165
EKLER	

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: İş memnuniyetsizliğine neden olan faktörler	s. 58
Tablo 2: İş memnuniyetini sağlayan faktörler	s. 59
Tablo 3: Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçekleri	s. 79
Tablo 4: Çalışan ve Yöneticilerin Bakış Açısıyla Motivasyon Unsurları	s. 84
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri	s. 103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri Tatmini ve Bağlılığı	s. 8
Şekil 2: İç Müşteri ve Dış Müşteri İlişkisi	s. 16
Şekil 3: Müşteri Değerini Oluşturmanın Yolu	s. 17
Şekil 4: Müşteri Bağlılığı	s. 20
Şekil 5: Otel işletmelerinde Müşteri Memnuniyet Anketlerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Araştırmaya Yönelik Kavramsal Çerçeve	s. 93
Şekil 6: Görüşme Soruları Oluşturma Basamakları	s. 95



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Görüşme Soruları

ek s. 1



GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrasında fabrikasyonu temel alan endüstriyel üretim sistemi küreselleşme ile birlikte yerini hizmet ve bilgiye dayalı üretime bırakmıştır. Küreselleşme hızlı bir şekilde değişen dünya şartlarına işletmelerin uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymuştur. İşletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek, verimliliği artırabilmek amacıyla yeni yöntemler ortaya koyma gereksinimi duymuşlardır. “Performans değerlendirme” bu yöntemlerden birisidir.

İşletmelerin sürekliliği açısından, müşterilerin işletme hakkındaki görüşleri oldukça önemlidir. Özellikle otel gibi hizmet üretimi yapan işletmelerde, müşteri memnuniyeti daha da ön plana çıkmaktadır. Bu aşamada, memnuniyetin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için, müşteri memnuniyeti anketlerinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada, müşteri memnuniyeti anket sonuçları ve çalışan performansı konuları birlikte değerlendirilerek otel işletmeleri kapsamında sınırlandırılmıştır. Müşteri memnuniyeti anketlerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamış olması, bu çalışmayı önemli kılan noktadır.

Bu çalışma, otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketi sonuçlarının çalışan performansı üzerinde ne gibi etkilerde bulunduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada bununla birlikte, anketlerin kullanılma süresi, kullanılma nedeni, anket sonuçlarının çalışanları değerlendirmeye ne yönde bir etki sağladığı, anket sonuçlarına göre çalışanlara uygulanan ödül ve ceza sistemleri ve uygulanan bu ödül ve ceza sistemlerinin çalışanların motivasyonlarını ve iş performansını ne şekilde etkilediği sorularına da yanıt aranmaktadır.

Çalışma, teorik ve saha çalışması olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik boyutunun birinci bölümünde müşteri memnuniyeti ve performans kavramları, ikinci bölümünde ise, otel işletmelerinde performans yönetimi ve motivasyon, çalışanların performansını etkileyen motivasyon unsurları ve çalışanların motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. Yapılan teorik incelemenin ardından saha çalışması gerçekleştirilmiştir ve çalışmanın son bölümünde ise, yapılan literatür taramasına dayanarak geliştirilen sorular

tartışılmıştır. Derinlemesine görüşme verileri analiz edilerek bulgular bölümü oluşturulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TANIMI

Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir işletmenin ürün ya da hizmetini kullanması sonucu ürün ya da hizmetin değeri, niteliği ve özellikleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygularının tamamıdır.¹

Memnuniyet temelde üç noktayı içermektedir: Zaman, odak nokta ve tepki. Müşteri memnuniyetinde, deneyimler gibi özel odak noktaları bulunmaktadır. Müşteri deneyimleri özel bir zamanda ortaya çıkar (hizmet/ürün alımı sonrası gibi) ve sonuç olarak alınan hizmet/ürünün kullanımı duygusal ya da mantıksal bir tepki oluşturur. Müşteri memnuniyeti denildiğinde, genellikle, ürün/hizmetin nitelikleri ve performansına odaklanılmaktadır. İşletmenin markası, satış yeri ya da çalışanların memnuniyet üzerindeki etkisi, uygulamada, çok olmasa da araştırılmaktadır.²

Müşteri memnuniyeti farklı kaynaklarda, farklı yazarlar tarafından çeşitli yönleri göz önünde bulundurularak, birçok kez tanımlanmış bir kavramdır. Bir işletme için kârlılık önemli bir kavram olmakla birlikte, Drucker'ın da belirttiği gibi, işletmelerin asıl hedefi müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Memnun olmuş müşterilerden alınan olumlu geri dönüşler kârdan daha önemlidir. Kotler'e göre, algıladığı ürün performansı ile o üründen beklentisi birbiri ile uyuşan müşterinin yaşadığı mutluluk, müşteri memnuniyetidir. Memnuniyet, algılanan performans ve beklentinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir.³ Müşteri memnuniyeti, hizmetin karşılanması ile ortaya çıkan tüketici deneyimi olarak da tanımlanabilir.

¹ Mikail Altan ve Orhan Engin, "Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 11, 2004, ss.85-98, s. 85.

² Jason M. Carpenter, ve Ann Fairhurst, "Consumer Shopping Value, Satisfaction, And Loyalty For Retail Apparel Brands", **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, Cilt:9, Sayı:3, 2005, ss. 256-269, s. 258.

³ Cheng Ching Chan, Chiu Shao-I, Hu Hsiu-Yuan, Chang, Ya-Yuan, "A Study on Exploring the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in the Fast Food Industry: With Relationship Inertia as a Mediator", **African Journal of Business Management**, Cilt: 5, Sayı: 13, 2011, ss. 5118-5126 s. 5119-5120

Memnuniyet, müşteri bağlılığını gerektirir ve duyguları içinde barındırır.⁴ Memnuniyetin sağlanması, ortaya çıkarılan ürün ya da hizmetin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi ile ilgilidir.⁵

Fiziksel ürünler satın alındıktan sonra, müşterilerde, kalite ve performans kriterlerine göre yapılan değerlendirmeye müşteri memnuniyeti ortaya çıkarken, hizmetlerde ise, hizmetin sunumu esnasında müşterinin o hizmetten beklediğini bulmuş olmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, müşterilerin beklentileri ile algılamalarının kıyaslaması neticesinde ortaya çıkmaktadır.⁶ Müşteri memnuniyeti, müşterilerin üründen/hizmetten beklentileri ve ürünün/hizmetin gösterdiği performans ile beklentiyi ne kadar karşıladığı arasındaki ilişkiye göre oluşur.⁷ Müşteri memnuniyeti, müşterilerin beklenti ve isteklerinin karşılanması ve mümkünse, bu beklenti ve isteklerin ötesine geçilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Hizmet sunumundan sonra müşterinin elde ettiği yarar, beklentisi ile uyuşursa memnuniyet ortaya çıkmaktadır.⁸

Memnuniyet, satın alma sonucu oluşan deneyimler ile çalışanların ve işletmenin müşteri memnuniyetini sağlamak için gösterdiği performansa göre belirlenebilir.⁹ Müşteri memnuniyetini belirleyen faktörler arasında, müşterilerin kişisel ihtiyaçları, hizmetten ne sıklıkta yararlandığı (düzenli olarak yararlanılan hizmette beklenti daha yüksek olmaktadır) ve hizmet hakkında geçmiş deneyimi olup olmaması, diğer işletmelerin sunduğu benzer hizmetler hakkında insanların düşünceleri, müşterinin hizmet hakkında başkalarından işittikleri, işletmenin dış

⁴ Rui Biscaia, Correia Abel, Rosado Antonio, Maroco Joao, Ross Stephen “The Effects of Emotions on Football Spectators’ Satisfaction and Behavioural Intentions”, **European Sport Management Quarterly**, Cilt: 12, Sayı: 3, 2012, ss. 227-242, s. 229.

⁵ Kazım Özkan Ertürk ve Cüneyt Miray Kıyak. "Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı: 32, 2011, ss. 127-150, s. 128.

⁶ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, ss. 651-682, s. 657.

⁷ Tanses Gülsoy, Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü, Adam Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.128.

⁸ Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005, s. 198.

⁹ Emrah Özkul ve Mesut Bozkurt, “ Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme”, **Ekev Akademi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:29, 2006, ss.323-336, s.326-327.

haberleşme yoluyla ulaştırdığı mesajlar, hizmetin elde edilmesi için doğrudan para ödenip ödenmediği, müşterilerin kültür düzeyi ve dünya görüşleri de sayılabilir.¹⁰

Müşteri memnuniyeti iki şekilde sağlanabilmektedir: Müşteri taleplerini, hayallerini gerçekleştirmek ya da müşterinin oluşturduğu talebin üstüne çıkarak, müşteriye, beklendiğinden fazlası sağlamak. Hizmet sektöründe, hizmetin sunumu ile müşterilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı kararını vermesi, eş zamanlı gerçekleştiği için, müşterinin talepleri gerçekleştiğinde işletmeden memnun bir müşteri ortaya çıkmış demektir¹¹.

Günümüzde başarılı işletmeler incelendiğinde, önem verdikleri değer in müşteri olduğu görülmektedir. Müşterisinin istek ve gereksinimlerini önemseyen, müşteri memnuniyetini öncelikli hale getirmiş işletmelerin aynı zamanda müşteri odaklı işletmeler olduğu da söylenebilir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin beklentilerini anlamaktan geçmektedir. Amacı, amirlerin memnun edilmesi olan klasik yönetim anlayışının günümüzde bir önemi kalmamıştır. Artık amaç, işletmenin tüm bölümlerini müşteri beklentileri doğrultusunda yönlendirmek ve müşterinin beklentilerini karşılayıp tatmini sağlamak, hatta beklentilerin ötesine geçerek müşteri memnuniyetini sağlamaktır.¹² Müşteri memnuniyeti, müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemeyi gerektirmektedir. Müşteri odaklılık içerisine müşteri sadakati, toplam müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme ve şikâyet yönetimini alan geniş bir kavramdır. Toplam müşteri memnuniyeti ile ifade edilmek istenen, müşterilerin satış öncesi ve satış sonrası tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İşletmede müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla uygulanan müşteri odaklı iş modelinde, müşterinin değeri ölçülür, etkin bir müşteri ilişkileri sistemi geliştirilir, müşteri ilişkilerinden sorumlu bir yönetici atanır, müşteri ile yüz yüze görüşen çalışanlara müşteri memnuniyeti eğitimi verilir ve ürün ya da hizmetin sunumu ile ilgili müşterilerin görüşleri alınarak sürece aktif katılımları sağlanır.¹³

¹⁰ Gültekin Yıldız, “Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri (İkinci cilt)**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1995, ss. 77-87, s. 79.

¹¹ Mücahit Çelik, “ Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesi’nde Bir Uygulama”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, 2012, ss. 29-54, s.33-34.

¹² Hakan Kağnıcıoğlu, “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss.79-90, s. 79-80.

¹³ Altan ve Engin, s. 86.

Müşterilerle uzun süreli ilişki kurmak isteyen işletmeler, müşterilerin memnuniyetini sağlama konusunda özverili olmalıdırlar. Müşteri memnuniyeti oluşturmak için ise birkaç unsuru bir araya getirmek gerekmektedir. Bunlar; öncelikli olarak kaliteli mal ve hizmet sunumu, işletmedeki çalışanların desteği, müşteriler hakkında anlamlı bilgiler içeren veri tabanları oluşturulması, bireye özel hizmet sunabilecek süreçleri geliştirme şeklinde sıralanabilir. İşletme ile müşteri arasında kurulacak olan uzun dönemli ilişkinin başlaması, geliştirilmesi ve müşterinin odak noktası haline getirilmesinde işletme faaliyetlerine yön verirken bu unsurların varlığı önem kazanmaktadır.¹⁴

Otel işletmeleri bağlamında müşteriler, dinlenmek, yorucu bir çalışma yılının stresinden kurtulmak ya da bayram tatili gibi çalışma zamanı dışı oluşan boş zamanlarını etkin değerlendirmek gibi pek çok gereksinimlerini karşılamak için hizmet satın almaktadır. Günümüzde, seçeneklerin oldukça fazla olması, müşterileri, nasıl tercih yapacakları yönünde düşündürmektedir. Tercihler, ürün ya da hizmetin müşteri gözündeki nispi değerine göre yapılmaktadır. Bu değer, müşterinin, o hizmetin kullanımından elde ettiği kazanç ile o hizmeti elde etmek için katlandığı maliyetler arasındaki farktır.¹⁵

Müşteriler otele gelmeden önce otelin görünümüyle ilgili bir fikre sahiptir ve müşterilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı belli değildir. Müşterilerin hizmeti algılamaları sonucu, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır ve bu sonuca göre bireyler aynı işletmeye tekrar gelip gelmeme, işletmeyi tanıdıklarına tavsiye edip etmemeye karar verecektir.¹⁶

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin beklentilerine, tecrübelerine göre oluşan duygusal bir karşılıktır. Kimi müşteri, bu karşılığı hizmetten sonra, kimi müşteri ise, hizmet sonrası oluşan deneyimlerine dayanarak oluşturmaktadır.¹⁷ Memnuniyet, müşterilerin kıyaslama yapması sonucu da ortaya çıkmaktadır. Bu kıyaslama, her müşterinin kıyaslama standartlarına göre değişebilen bir durumdur. Birbirinden farklı

¹⁴ Başak Karakaş, Bülent Bircan, ve Osman Gök, “Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2007, ss. 3-18, s. 5.

¹⁵ Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.7.

¹⁶ Yüksel Öztürk ve Kadir Seyhan, “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, **Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2005, ss. 121-140, s. 122.

¹⁷ Yetkin Bulut, “Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama: Samsun Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 18, 2011, ss.389-403, s. 391.

kıyaslama standartları çeşitli memnuniyet düzeylerine yol açabilir.¹⁸ Bu durumu bir örnekle somutlaştırabiliriz. Otel işletmesine gelen her müşteri belli bir beklentiye sahiptir. Bu beklentisi, geçmiş tatil deneyimlerinden ya da arkadaşlarının deneyimlerinden kaynaklı olabilmektedir. Bu beklentileri ile birlikte her müşteri hizmet alımında belirli noktalara dikkat etmektedir. Kimi müşteri için güzel yemekler, kimi müşteri için temizlik, kimi müşteri için ise animasyon ve spor faaliyetleri kıyaslama için seçilen unsurlar olabilir. Mutfağa önem veren bir müşteri her gün farklı, taze ve lezzetli yemek beklentisi içerisinde ve müşterisi olduğu oteldeki yemekleri daha önceki deneyim ve duyumları ile kıyaslayacaktır. Mutfağın başarısı o müşteri için kıyaslama standardıdır. Otel genel hatları ile ne kadar başarılı olursa olsun, mutfak bölümünün performansından memnun olmayan bir müşterinin, otelden ve işletmeden genel bir memnuniyetsizlik duyması beklenmektedir.

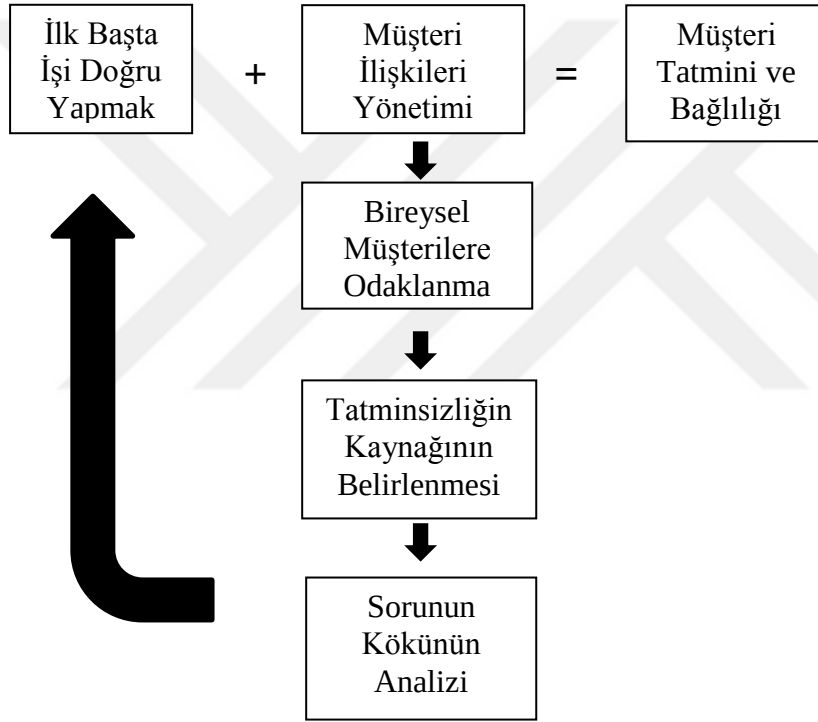
Genel olarak müşteri memnuniyetinin kıyaslama standartları, beklentiler ve ürün/hizmetin performanslarıdır. Yapılan araştırmalar, bu standartların daha farklı unsurlardan da oluşabileceğini, hatta müşterilerin hizmeti ya da ürünü kullanma sürecinde bile farklı bir standarda daha fazla önem verir duruma geleceğini göstermiştir. Beklentiler, her müşterinin alacağı hizmet ya da ürünle ilgili elde edeceğini düşündüğü performanstır. Bazı zamanlarda ise müşterilerin, beklentilerin de üzerinde idealleri vardır. Eğer müşteriler, kıyaslama standardı olarak ideallerini baz alırlarsa, bu müşterilerin memnuniyeti, beklentilerinin karşılanması ile dahi sağlanamamış olacaktır. Müşteriler kıyaslama standardı olarak rakip işletmelerin performansını da temel alabilir. Örneğin, müşterileri için benzer imkânları sağlayan iki otelden birisi aynı hizmetleri daha uygun fiyata sağlarsa, bu durum, hizmeti pahalıya satın alan müşteriyi aldığı hizmetten memnun dahi olsa mutsuz edecektir. Bu nedenle, işletmelerin rakiplerini takip etmeleri önem kazanmaktadır. Müşteri, hizmeti ya da ürünü kullanmadan önce iletişim kanalları, pazarlayan kişi/kurumun kendisine anlattığı ve hatta söz verdiği standartlara ulaşamazsa doğrudan memnuniyetsizlik oluşacaktır. Otel işletmesinin reklamlarında, otele ait olmayan görüntülerin kullanılması, kullanılan görüntülerin üzerinde çeşitli işlemlerin yapılması sonucunda daha cazip hale getirilmesi, işletmede masaj salonu o dönem

¹⁸ Şebnem Akın Acuner, **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2004, s. 34.

için tadilat nedeniyle kapalıyken bunun müşteriye belirtilmemesi, ancak broşürlerde, ilanlarda otel olanakları arasında gösterilmesi bu konuda örnek olarak verilebilir.¹⁹

Hizmetlerin sayısının ve kalitesinin arttığı günümüz piyasalarında, insanlar, kendilerine sunulanı değil, kendi istediğini tercih etme ayrıcalığına sahiptir. Bu nedenle, işletmelerin kârlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için, müşterilerin tatmin edilmesi önem taşımaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri memnuniyetine ulaşılabileceğini ifade eden Odabaşı bu durumu Şekil 1'deki gibi göstermektedir:²⁰

Şekil 1: Müşteri Tatmini ve Bağlılığı



Kaynak: Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.4

¹⁹ Acuner, s. 56-58.

²⁰ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.4.

Müşteri memnuniyeti yaratmak kadar önemli olan bir nokta da müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamaktır. İşletmenin olumlu bir imaj yaratmak için istikrara dikkat etmesi gerekmektedir.²¹

1.1.1. Dış Müşteri Memnuniyeti ve Yönetimi

İşletmenin ürettiği mal ya da hizmeti alan kişi ya da kurumlara dış müşteri denilmektedir.²² Doğan, dış müşterileri altı farklı isim altında değerlendirmektedir. Gelecekte işletmenin müşterisi olacağı düşünülen kişilere, yani potansiyel müşterilere aday müşteri denilmektedir. İşletmeden en az bir kez ürün ya da hizmet almış kişi ya da kurumlar müşteri olarak ifade edilmektedir. İşletme ile ilişkisi sürekli olmasına rağmen işletmeye karşı tarafsız olan kişilere düzenli müşteri, işletmeden memnun ve sadık müşteri kategorisine girmesine rağmen alıcılara karşı işletmeyi pasif biçimde destekleyen kişilere destekleyen müşteri, işletme ile ilgili olumlu düşüncelerini alıcılarla paylaşan kişilere sadık müşteri, işletmeyi kendi işletmesi gibi görüp işletme ortağı gözüyle işletmenin çıkarlarını savunan kişilere ortak (partner) müşteri denilmektedir.²³

Dış müşteri, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti aldığı anda, karşılığında bir ücret ödemektedir. Bu da, çalışanlar ile dış müşteri arasındaki bağlantılardan biridir. Çalışanların maaşının, dış müşterinin aldığı ürün ya da hizmet için ödediği ücretlerle karşılandığı söylenebilir.

Bir işletme müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ile çalışanlarının ihtiyaç ve üreticiliğinin tatminini sağlarsa, bu, işletmeye yüksek müşteri tatmini ve sadakati ile çalışanların yüksek moral ve adanmışlığı şeklinde geri dönecektir.²⁴

Ürün ve hizmet miktarını maksimize etme fikri, yerini, müşterinin değer kazandığı yeni bir döneme bırakmıştır. Bu önemli değişimi gerçekleştirmek amacıyla çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi bunlardan birisidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bireysel müşterinin işletmeye ne dediği ve işletme çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik

²¹ Ertürk ve Kıyak, s. 144.

²² Çakır ve Eğinli, s.2.

²³ Doğan, s. 146-147.

²⁴ Odabaşı, s.31.

uygulamaları sistematik şekilde deęiřtirme dūřuncesidir. Amaç, iřletme ile mūřteri arasında kârlı, gūvene dayalı ve uzun sūreli bir iliřkinin kurulmasıdır.²⁵

Mūřteri odaklı olmanın öneminin kavrandıęı 1990’lı yıllarda ortaya çıkan mūřteri iliřkileri yönetimi, büyük bir rekabet gücü olarak görülen mūřterilerin deęiřen beklentilerini karřılamanın gereklilięini savunan bir anlayıřtır. MİY’yi (mūřteri iliřkileri yönetimi) benimsemiř olan iřletmelerde, mūřterilerin ihtiyaçlarına odaklanılmakta ve bu ihtiyaçlar doęrultusunda mūřteri ile iletiřime geçme řeklinde stratejik bir yönetim anlayıřı benimsenmektedir.²⁶

Mūřteri iliřkileri yönetimi, rekabetçi piyasada üstünlük saęlamak için gerekli olan farklılıęı yaratmaktadır. Bu farklılık, mūřterilerle kurulan birebir iletiřimle eřsiz çözümler üretmekten kaynaklanmaktadır. MİY, iřletmenin mūřterilerle olan iliřkilerini düzenleyen bir yönetim anlayıřıdır. Mevcut mūřterilerle iliřkileri geliřtirme, yeni mūřteriler kazanma, en kârlı mūřterileri elde tutma ve mūřterilerle olan iliřkilerin srekliilięini saęlama gibi avantajları mevcuttur.²⁷

Mūřteri iliřkileri yönetiminde strateji belirlenirken ürün deęil mūřteriler ve pazar göz önünde bulundurulmakta ve her mūřteriye özel çözümler üretilmektedir. Bu stratejinin bařarıya ulařması için ise iřletmedeki çalıřanların bu stratejileri benimsemesi gerekmektedir.²⁸

MİY stratejilerinin uygulandıęı bir iřletmede, mūřteri tatminini saęlayan çeřitli faktörler bulunmaktadır. MİY uygulayan iřletmeler, çalıřanlarına gerekli olan bilgi, becerileri kazandırarak kendilerine olan özgüvenlerinin artmasını saęlamaktadır. Kendisine güveni olan çalıřan, mūřterinin tatminini kolaylıkla saęlayabilecektir. Güvenilirlik de mūřteri tatminini saęlamada önemli bir faktördür. Mūřterilere tam, zamanında ve güvenilir hizmet veren çalıřanlar mūřterilerin tatminini de saęlamıř olurlar. Mūřteri tatmininde çalıřanların mūřterilere karřı olan tutum ve davranıřlarının řekli çok önemlidir. Mūřterilerin sorunlarına karřı duyarsız kalmayan çalıřanlar, mūřteri tatminini artıracaklardır. Fiziksel kořullar da mūřteri

²⁵ Odabaşı, s. 19.

²⁶ Manolya Aksatan ve Gürhan Aktař. “Kk Konaklama iřletmelerinde Mūřteri iliřkileri Yönetimi: Alaçatı rneęi”, **Anatolia: Turizm Arařtırmaları Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2012, ss. 233 – 247, s.233-234.

²⁷ Selen Doęan ve Selçuk Kılıç. “İlişki Yönetiminde İ ve Dış Mūřteri Memnuniyetinin Sağlanması”, **KMU İİBF Dergisi**, Cilt:10, Sayı:14, 2008, ss. 60-87, s. 69.

²⁸ Fahriye Uysal ve řafak Aksoy, “Mūřteri iliřkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistięi zerine Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 7, 2004, ss. 129-144, s. 130.

tatmini üzerinde etkilidir. Fiziksel koşullar hem hizmet verilen yerin ısı, ışık, ses vb. unsurlarını, hem de çalışanların giyim ve temizlik gibi fiziksel görünüşleri ile ilgili unsurları içermektedir.²⁹

1.1.2. İç Müşteri Memnuniyeti ve Yönetimi

İç müşteri, dış müşterilere son ürünü sunma sürecinde yer alan işletmedeki tüm çalışanlardır.³⁰ Kendisinden bir önceki sürecin çıktısını kullanan bireylere iç müşteri denilmektedir. İşletmede bir arada çalışan bu kişiler, kendilerini müşteri ve tedarikçi olarak görürler.³¹ Diğer bir ifade ile iç müşteri, işletmenin her bölümünde çalışan bireylerin toplamıdır. Çalışanları müşteri terimi ile ifade etmenin temelinde yatan mantık, her bir bölümdeki çalışanın diğer bölümlerde çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli olan mal ya da hizmeti sağlıyor olmasıdır. Her çalışan bir diğer çalışana sağladığı bu tedarikten dolayı birbirinin iç müşterisi olmaktadır.³² Dış müşterilere nihai ürün ya da hizmeti sunan işletmenin en alt düzeydeki çalışanından en üst düzeydeki yöneticisine kadar tüm çalışanlar iç müşteri kavramı içerisinde yer almaktadır.³³ Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü'nde iç müşteri "kuruluş içindeki bir bölümün veya sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi ya da bölüm" şeklinde tanımlanmaktadır.³⁴

Doğan, iç müşterileri altı alt başlık altında incelemektedir. Doğan'a göre, aday havuzunda yer alan, gelecekte işletmenin çalışanı olacağı öngörülen kişilere aday çalışan; yeni çalışmaya başlamış ve işletmeyi yeteri kadar tanımayan kişilere çalışan; işletme tarafından kabul görmüş, işletme içi iletişimi gerek çalışanlar gerek işletme ile iyi olan, ancak işletmeye karşı tutumları tarafsız olan kişilere düzenli çalışan; çalıştığı işletmeden memnun ve işletmeye sadık, ancak işletmeyi pasif şekilde destekliyorsa destekleyen çalışan; işletme hakkındaki olumlu düşüncelerini

²⁹ Kim Jonghyeok, Euiho Suh and Hyunseok Hwang, "A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt: 17, Sayı: 2, 2003, ss. 5-19, s.14.

³⁰ Acuner, s. 27.

³¹ Odabaşı, s. 37.

³² Sinem Yeygel Çakır ve Ayşen Temel Eğinli, **Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.1-2.

³³ Selen Doğan, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s.154.

³⁴ Kaan Soylu ve diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s.100.

diğer çalışanlarla paylaşan, işletmeyi çevresine öneren, taraftar çalışan olarak ifade edilen kişilere sadık çalışan; işletmenin çıkarları ile kendi çıkarlarını bir tutup kendisini işletmenin ortağı olarak gören kişilere ortak (partner) çalışan denilmektedir.³⁵

İşletmelerin, sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla sunulan hizmetten memnun ve tatmin olmuş dış müşterilere ihtiyacı vardır. Bunun yolu, memnun olmuş iç müşteriden geçmektedir. Bu ilişki şu şekilde açıklanabilir. Memnun olmuş çalışanın işinde daha az hata yapması ve işini düzgün yapmak adına daha çok çaba sarf etmesi beklenmektedir. Bu durumda, dış müşterilerin de aldığı hizmetlerden memnuniyetinin artacağı düşünülmektedir.³⁶

Çalıştığı işletmeden memnun çalışanlar, psikolojik açıdan sağlıklı çalışanlar demektir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların işletmede yaşadıkları deneyimlerin ve yaptıkları psikolojik değerlendirmenin sonucunda oluşur.³⁷

İşletme faaliyetleri süreçler bütünü şeklindedir. Her bir süreçte, çalışan, belirli girdileri çalışma arkadaşlarından sağlamakta ve bu girdiye kendi katkısını verdikten sonra başka bir bölümdeki ya da aynı bölümdeki çalışma arkadaşına devretmektedir. Duruma bu yönüyle bakıldığında görülmektedir ki, bir çalışanın öncelikli müşterisi süreç içerisinde kendisinden sonra gelen çalışan olmaktadır. Dış müşteriden daha fazla öneme sahip olan iç müşteri, bu önemini dış müşteriye ürün ya da hizmetin ulaştırılma sürecindeki konumundan almaktadır.³⁸

Çalışanlarına müşteri gibi davranıp çalışanları ile etkin bir iletişime sahip olmaya özen gösteren işletmeler, sonuçta, başarılı hizmet çıktısı sağlayabileceklerdir. İşletmeler çalışanlarını dış müşteriye ulaşmalarını sağlayan paydaşları olarak görmelidir.³⁹ Çalışanların hizmet sektöründeki varlığı aşikârdır. Hizmet işletmelerindeki çalışanlar, imalat işletmelerindeki çalışanlar gibi sürekli denetlenemezler. İç müşterilerin, dış müşterileri etkileme özelliği de vardır. Dış müşteri ile doğrudan bir iletişime sahiptir. Emek faktörünün önem kazandığı, ilişkilerin sıklık gösterdiği hizmet işletmelerinde kalite, performans ve müşteri

³⁵ Doğan, s. 155.

³⁶ Nihan Özgüven, s. 659.

³⁷ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.12-13.

³⁸ Çakır ve Eğinli, s. 2-3.

³⁹ Çakır ve Eğinli, s.11.

memnuniyeti iç müşterilere bağlı olmaktadır.⁴⁰ Müşterilerin işletmeden memnun olmaları ile işletme çalışanlarından memnun olmaları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Müşteriler kendilerine hizmet sunan işletme çalışanlarından memnun olurlarsa işletmeden de memnun olmaktadırlar.⁴¹

Çalışanlarda oluşturulan olumlu etki, dış müşteriler üzerinde de etkisini gösterecektir. Çalışanların başarılarını, iyi performanslarını çeşitli şekillerde ödüllendirmek, dış müşterilerde olduğu gibi şikâyetlerini ve önerilerini önemsemek, çalışanlar üzerinde olumlu etki sağlayabilmektedir. Dış müşteri memnun kalmadığında şikâyet edebilmekte ya da başka bir işletmeyi tercih edebilmektedir. İç müşteri şikâyet edemiyor ve başka bir işletmeye çalışmaya gidemiyorsa, bu durumda yaşadığı huzursuzluk ve mutsuzluğu işletme içinde yaşamaya devam edecektir. Dolayısıyla, maksimum verim ile çalışmadıkları için bu durum hem işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek hem de dış müşterilere iyi hizmet edememeye sebep olacaktır.⁴²

Otel işletmelerinde hata yapma ihtimali daha yüksektir. Bunun nedeni, otel işletmelerinin üretim faaliyeti gerçekleştiren işletmelerden farklı olarak makineleşme ağırlıklı değil, insan unsuru ağırlıklı çalışmalarıdır. Ortaya çıkarılanın standart bir ürün değil, duyguları ve düşünceleri olan, ruh hali ve performansı yaşadıklarına, işinden doyum sağlayıp sağlamamasına göre değişen bir varlık olan insanın sunduğu, soyut bir kavram olan hizmet olmasından ileri gelmektedir. Hizmet sunumunda standardı yakalamak güçtür. Aynı çalışan aynı hizmeti verirken bile ortaya farklı hizmet kalitesi çıkabilmektedir. Otel işletmelerinde, çalışanın işinden doyum sağlamasının müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisi hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir.⁴³

Müşteri ilişkileri denildiğinde, yalnızca dış müşterilerini hedef alan işletmeler resmin bütününe gözden kaçırmış demektir. Çalışanlar için, işletmelerinin gözünde, bir makine parçasından daha üstün olduklarını hissetmeleri çok önemlidir.

⁴⁰ Ferit Ölçer, “ Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 25, 2005, ss. 1- 26, s.4.

⁴¹ Lawrence A. Crosby ve Nancy Stephens, “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry”, **Journal of Marketing Research**, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 404-411, 1987, s.404.

⁴² Doğan, s.174- 183.

⁴³ Edip Örüçü ve Füsün Esenkal, “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler(Bandırma ve Erdek Örneği)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 14, 2005, ss. 141-166, s. 144.

Çalışanlarla olan iletişimin yeterli olmadığı, çalışanların motivasyonlarının düşük olduğu işletmelerde müşteri ilişkilerinde başarılı olunması zordur. Müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde uygulamak isteyen işletmeler, işlerine, çalışanlarının yani iç müşterilerinin beklentilerini yerine getirerek başlamalı, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve bu ihtiyaçları karşılamak için stratejiler belirlemeli, çalışanları ile iletişimini güçlü tutmalıdır. Bunlara ek olarak, çalışanları ile yakından ilgilenmeli, onların problemlerini çözmek için bireysel olarak ilgi göstermelidir. İç müşteri ile ilişkilerin yolunda gitmesi ve onların motivasyonlarını yükseltmek için yapılan çalışmaların olumlu çıktıları, dış müşteriler ile iletişimdeki olumlu değişimin de öncüsü olacaktır. İç müşteri memnuniyeti dış müşteri memnuniyetinin bir ön şartıdır. Çalışanları karar süreçlerine dâhil etmek, işletme içerisinde iletişim kanallarını açık tutmak ve adil ödül sistemleri uygulamak çalışanların memnuniyeti için uygulanabilecek çeşitli yöntemlerdendir.⁴⁴ Ayrıca, onları geliştirici imkânlar yaratmaya ve onlara her konuda değer vermeye dikkat etmek gerekmektedir.⁴⁵

Hizmet verilen kişilerin dış müşteriler olması, işletmeler için öncelikli öneme sahip olmalarına neden olmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, dış müşteriye hizmet eden iç müşterilerdir. İç müşterisinin memnuniyetini düşünmeyen işletmeler başarısız olacaklardır.⁴⁶ İç müşterinin tatmini söz konusu olduğunda içsel pazarlama tanımından bahsetmek mümkündür. İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve bu çalışanları elde tutmak üzerine yoğunlaşmış faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetlerle hedef, motivasyonu sağlanmış tüketici odaklı çalışanlar aracılığı ile müşteri tatminini sağlamaktır.⁴⁷

İç müşteri memnuniyetini Solmuş şu şekilde özetlemektedir:⁴⁸

- Çalışanın işe ilişkin içsel ve öznel duygularını ifade etmektedir. Dışarıdan gözlenemeyen, ancak çalışanın davranışlarından çıkarım yapılabilen bir durumdur.

⁴⁴ Yavuz Demirel, “A study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management”, **University of Gaziantep Journal of Social Sciences**, 2008, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 90-108, s. 91-92.

⁴⁵ Doğan ve Kılıç, s. 81.

⁴⁶ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002, s. 84.

⁴⁷ Suzan Çoban, “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22, 2004, ss. 85-98, s. 91.

⁴⁸ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.186’ dan aktaran Çakır ve Eğinli, s. 28.

- Çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğini düşündüğü ödül/beklentilere ulaştığında gerçekleşen durumdur.
- Birbiri ile ilişkili ücret, çalışma koşulları vb. faktörlerin etkilerinin toplamıdır.

Sonuç olarak, iç müşteri memnuniyetinin önemi anlaşılmasıyla çalışan ilişkileri yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kullanacakları tüm bilgilere kolay erişimini sağlamasının yanı sıra işletmenin amaçları kadar çalışanların bireysel hedeflerini ve amaçlarını da önemseyen bir sistemdir.⁴⁹

Çalışan ilişkileri yönetimini uygulayan işletmelerde, çalışanların memnuniyetine, tatminine değer verilmektedir ve işletme yönetiminin çalışanlardan çeşitli beklentileri olmaktadır. İşletme çalışanlarına verimli ve ergonomik bir çalışma ortamı, eğitim olanakları ve ödüller sağlarken çalışanlarından müşterilerin tatminini sağlayacak kaliteli hizmeti sunmasını beklemektedirler.⁵⁰

Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı üretilen ürün için daha fazla müşteri bulmaktan ziyade ihtiyaçları doğru bir şekilde tespit edilmiş müşteri için daha fazla ürün ortaya koymaktır. Benzer bakış açısını çalışan ilişkileri yönetimine de uygulamak mümkündür. Çalışan ilişkileri yönetimi işletmeye sürekli yeni çalışanlar alıp onların maliyetlerini yüklenmek yerine işletmedeki mevcut çalışanların geliştirilmesi yolu ile daha iyi hizmet veren ve işletmeye sadık çalışanlar oluşturmayı amaçlamaktadır.⁵¹

Dış müşteri memnuniyetini sağlamanın yanı sıra iç müşteri memnuniyetinin de sağlanmasına dikkat edilmelidir. Bunun sebebi, işinden tatmin olmuş çalışanların performanslarının da daha iyi olacağı ve müşterilere daha iyi hizmet sunacağı, böylece dış müşteri memnuniyetinin de sağlanacak olmasıdır. Müşteri tatmini ve çalışan tatmini arasında sıkı bir bağ olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişki Şekil 2’de gösterilmiştir.⁵²

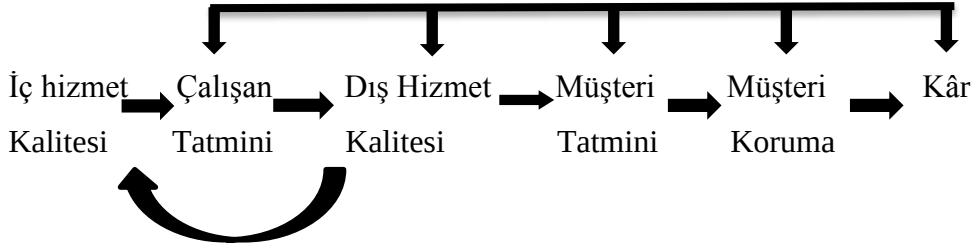
⁴⁹ Doğan, s.260.

⁵⁰ Doğan ve Kılıç, s. 73.

⁵¹ Doğan, s.260-261.

⁵² Frank L. Eichorn, “Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business/IT Integration and Performance”, **Problems and Perspectives in Management**, Cilt: 4, 2004, ss. 125-148, s. 129.

Şekil 2: İç Müşteri ve Dış Müşteri İlişkisi



Kaynak: Frank L. Eichorn, “Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business/IT Integration and Performance”, **Problems and Perspectives in Management**, Cilt: 4, 2004, ss. 125-148, s. 129.

Şekil 2’de görüldüğü üzere müşteri tatminine ulaşabilmek için çalışan tatmininin sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle, müşteri tatmini hedefine ulaşmak isteyen işletmeler çalışanları ile ilgili şu konulara dikkat etmelidirler:⁵³

- Eğitim (Müşteri yerine çalışana, ürün yerine bireysel yeteneklere daha çok önem vermek)
- Motivasyon (Çalışanları takdir etmekten çok, çalışanlar için ödüllendirme programları uygulamak)
- İletişim (Dış iletişimden çok iç iletişime önem vermek, tanıtım yerine halkla ilişkileri ön planda tutmak)
- Reorganizasyon (Yapıdan çok işletme içindeki sistemleri düzenlemek)
- Personel güçlendirme (Yetkilerin azaltılması veya devredilmesi yerine çalışanlara sorumluluk vermek)
- Ürünün/hizmetin yeniden tasarımı (Ürün veya hizmet ile ilgili tasarım sorunlarının düzeltilmesi)

Çalışan ilişkileri yönetiminin benimsendiği işletmelerde nitelikli çalışanları işe almanın gerekliliği kadar mevcut çalışanları kaybetmemenin gerekliliği de bilinmektedir. Müşteriye istenen düzeyde kaliteli hizmetin verilmesinin yolunun nitelikli çalışanlara sahip olmaktan geçtiği açıktır. Nitelikli çalışanı işletmeye

⁵³ L. G. Gulledge, “Satisfying the Internal Customer”, **Bank Marketing**, Cilt: 23, Sayı: 4, 1991, ss.46-48, s.48’den aktaran Doğan ve Kılıç, s. 82-83.

kazandırmak maliyetli bir süreç olabilmektedir. Ancak, işletmeler insana yatırım yapmaktan kaçınmamalıdır.⁵⁴

1.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN UNSURLARI

1.2.1. Müşteriye Değer Yaratma

Müşteri ödediği bedelden daha fazlasını elde ettiğinde değer yaratmış olmaktadır. Beklenen, umulan ve algılanan durumlar bu noktada devreye girmektedir. Yararları ve ödünleri yani değeri, müşteri belirler. Yaratılan değer, işletme ile müşteri arasında duygusal bağ kurulmasını sağlar. Böylece müşteri, hizmeti yeniden satın almak isteyecektir. Müşteri için değer yaratmak isteyen işletmeler, müşterinin beklentilerini yakalamanın ötesine geçerek beklentileri aşmaya odaklanmalıdır. Müşteriye değer yaratma, müşteri için uygun kalitede hizmet sunma, kalitenin sağladığı müşteri tatmini ve tatmin sonucunda oluşan müşteri bağlılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum Şekil 3’te gösterilmektedir.⁵⁵

Şekil 3: Müşteri Değerini Oluşturmanın Yolu

UYGUN KALİTE	MÜŞTERİ TATMİNİ	MÜŞTERİ BAĞLILIĞI	MÜŞTERİ DEĞERİ
-Söz Verileni Tutma -Standartları Karşılama	-Müşterilerin İsteğini Sunma -Müşteri Şikâyetlerini Cevaplama	-Müşterileri Sürekli Kılma -Müşteri Tavsiyelerine Uyuma	-Hedef Müşterilerin İhtiyaçlarını Karşılama -Rakiplerin Önüne Geçmek -Yeni, Özgün Yararlar Oluşturmak

Kaynak: Odabaşı, s. 49-50.

1.2.2. Müşteri Tatmini

Hizmet performansının bekleneni karşılaması durumunda ortaya tatmin, beklenti altında oluşması durumunda ise tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Müşterinin

⁵⁴ İ. Pelin Dünder ve Belma F. Güneri Fırlar, “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **BİLİG – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 37, 2006, ss.131-153, s. 133-134.

⁵⁵ Odabaşı, s. 49-50.

ürünü ya da hizmeti tekrar alma kararını verip vermeyeceği ile çevresine ürün ya da hizmet hakkında bulunacağı geri bildirim tatmin ya da tatminsizlik duygusu sonucunda belli olacaktır.⁵⁶

Müşteri için yaratılan değerle ilişkili olan müşteri tatmini, müşterinin katlandığı ödün ve maliyetlerle ilişkilidir. Verilen ile elde edilenin algılanmasına bağlı olarak bir ürünün yararının genel olarak değerlendirilmesidir. Müşteri için değer yaratılması neticesinde oluşan müşteri tatmini çeşitli yararları içinde barındırmaktadır. Daha yüksek oranda satın almanın sağlanması, kâr marjlarının yükselmesi, yaratıcılığın desteklenmesinden dolayı çalışanların motivasyonlarının artması ve işletmeden ayrılmaların azalması, elde edilen yüksek değeri yakınlarına aktaran bir müşteri portföyüne sahip olunması bu yararlar arasındadır.⁵⁷

İnsan unsuru dışında her şeyin taklit edilebilirliğinin yüksek olduğu günümüz koşullarında, farklılık yaratacak unsur hizmetin sunum şeklidir. Kaliteli bir hizmet algısının müşterilerde oluşabilmesi için çalışanların güler yüzlü bir şekilde hızlı ve doğru hizmet sunumunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Hizmetin sunumundan sonra müşteri, hizmeti beklediğinden daha iyi, beklediği gibi ya da beklediğinden daha kötü bulacaktır. Bu algılamaları neticesinde sırasıyla, memnuniyet, tatmin ya da tatminsizlik oluşacaktır. Kaliteli bir hizmetin taşınması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bunlar güvenilirlik, karşılık verebilmek, güvence, empati ve fiziksel varlıklardır. Güvenilirlik, söz verilen hizmetin doğruluğunu ve tutarlılığını; karşılık verebilme, müşterinin beklentilerini zamanında ve doğru yanıtlayabilmeyi; güvence, çalışanların bilgi ve nezaketle güven yaratmasını; empati, kendini müşterinin yerine koyarak hizmet sunmayı ve fiziksel varlıklar, çalışanları, ekipmanları kısacası fiziksel ortamı içine alan tüm unsurları ifade etmektedir.⁵⁸ Tatmin edilmiş bir müşterinin devamlı müşteri haline gelmesi sadece o müşteriyi elde ettiğimiz anlamına gelmez. O müşterinin çevresine yapmış olduğu tavsiyelerle yeni müşteriler de elde edilmiş olur. Özetle, memnuniyet ve tatmin yeni müşterileri işletmeye çekmiş olur.⁵⁹

⁵⁶ Özgüven, s. 658.

⁵⁷ Odabaşı, s.50-51.

⁵⁸ Odabaşı, s.92-94.

⁵⁹ Odabaşı, s. 116.

1.2.3. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, sadece müşterinin sürekli olarak aynı işletmeden ürün/hizmet satın alması değil aynı zamanda çevresine de işletmeyi anlatması ve tavsiye etmesidir.⁶⁰

Tatmin edilmiş ve memnuniyeti sağlanmış müşteriler sadık müşteriler haline gelmektedir. Burada unutulmaması gereken bir müşterinin yalnızca tatmin edilmesinin sadık müşteri haline gelmesinde yeterli olmayacağıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamak bu noktada oldukça önemlidir.⁶¹

1.2.4. Müşteri Bağlılığı

Zeithaml ve Bitner'a göre, müşteri ile geliştirilecek olan uzun dönemli ilişki, müşterinin işletmeye ve ürün/ hizmete olan farkındalığını ve tanınırlığını artırmakta, çalışanlar ile müşteriler arasında ilişkilerin güçlenmesinde etkili olmaktadır. Kurulacak olan ilişkinin güçlendirilmesi, müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artıracaktır.⁶²

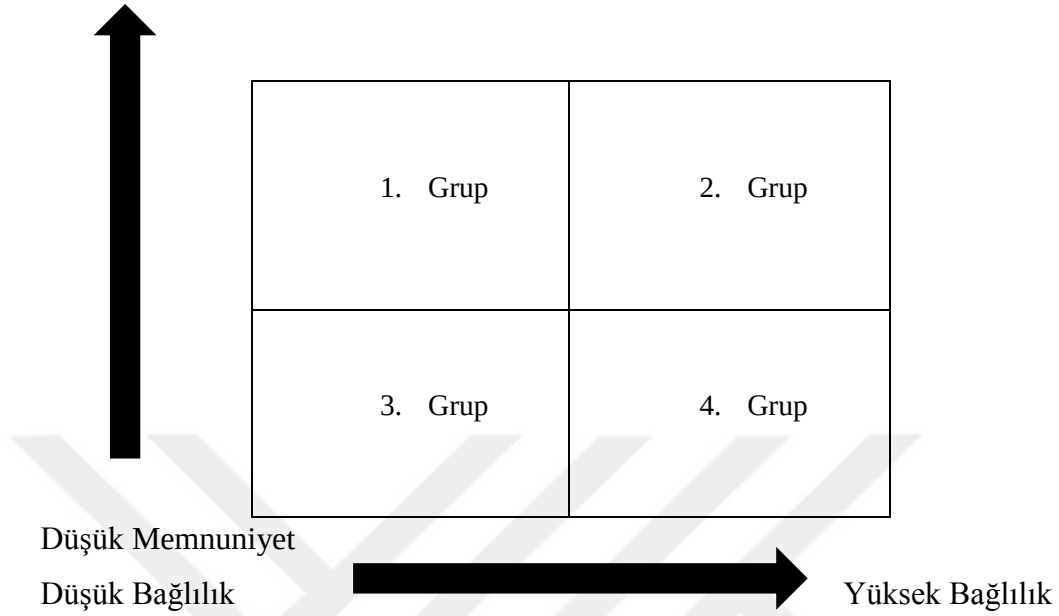
Memnuniyet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi bir matris şeklinde düşünüp bu matris üzerinden yorumlayabiliriz.

⁶⁰ Kahraman Çatı, Cenk Murat Koçoğlu ve Levent Gelibolu, “ Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, ss. 429-446, s. 442.

⁶¹ Odabaşı, s. 18.

⁶² Aksatan ve Aktaş, s. 235.

Şekil 4: Müşteri Bağlılığı
Yüksek Memnuniyet



Kaynak: Serpil Çalışkan, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Egem Yayınevi, İzmir, 2008, s. 102.

Şekil 4’te görüleceği üzere 1. Grupta yer alan müşteriler, memnuniyetleri yüksek, ancak bağlılıkları düşük olan kısımdır. Bağlılıkları düşük olan bu grubu tekrar işletmeye çekmek zor, kaybetmek ise kolaydır. 2. Grupta yer alan müşteriler, memnuniyetleri ve bağlılıkları yüksek olan, işletme ile ilgili olumlu izlenimlerini çevresi ile paylaşan müşterilerdir. Hem memnuniyetleri hem de bağlılıkları düşük olan 3. gruptaki müşteriler, 1. gruptan farklı olarak, memnuniyetsiz olmaları etkisiyle olumsuz deneyimlerini çevrelerine anlatmaya daha fazla eğilimlidirler ve daha etkili olurlar. 4. gruptaki müşteriler, memnuniyetleri düşük ancak çeşitli sebeplerle işletmeye bağlılıkları yüksek olan müşterilerdir. İşletmeye bağlı kalsalar dahi memnuniyetlerinin düşük olması sebebiyle sürekli bir şikâyet hali içerisindeyler.⁶³

⁶³ Serpil Çalışkan, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Egem Yayınevi, İzmir, 2008, s. 102.

1.2.5. Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri

Yeni müşteri elde etmek var olan müşterileri korumaktan daha maliyetli olabilmektedir. İşletmeler, bir müşteriyi işletmeye ne kadar bağlı halde tutmayı başarabilirlerse, kârlılıkları o oranda artacaktır.⁶⁴ Yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre, müşteri tutmada gösterilen %2lik bir artış, genel giderlerde %10luk bir azalışla aynı kâr etkisine sahiptir. Kaybedilen bir müşterinin yerine benzerini koyabilmek için ise en az beş kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamak gerekir. Yine araştırmalarla ortaya konmuştur ki, müşteriler işletme ile belirli bir ilişki kurduktan sonra her yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama yapma eğiliminde olmaktadır. Hem işletmeyi daha iyi tanıması hem rakip işletmelerle karşılaştırma yapması sonucu daha kaliteli hizmet aldığına inanan müşteriler, işletme ile ilişkilerini sıklaştırmaktadır. Müşteriyi elde tutmanın bir yararı da maliyetler konusunda ortaya çıkmaktadır. İşletmeler müşteriyi elde etme aşamasında belirli maliyetlere katlanmaktadır. İşletme, yaptığı bu yatırımın karşılığını alabilmesi için müşteri-işletme ilişkisinin sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Zamanla sadık müşteri haline gelen bu müşterilerin ağızdan ağıza iletişim yoluyla işletmenin reklamını yapacağı beklenmektedir. Bu reklam, yeni müşterileri elde etme maliyetlerini de azaltacaktır. Müşterisini tatmin etmek ve elinde tutmak için çabalayan işletmeler, bu durumdan bir kazanım daha sağlayacaktır. O da tatmin olmuş çalışanlardır. Müşterisi tatmin olmuş işletmelerde çalışma ortamı huzurludur. Bu nedenle de çalışanlar tarafından tercih edilen işletmeler haline gelmektedirler. Çalışanların bir işletmede uzun süre çalışmaları tecrübelerini artıracaktır. Bu da hizmet kalitesinin daha yüksek olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, personel devir hızının düşmesinin de kârlılık üzerinde olumlu etkisi olacaktır.⁶⁵

Müşteriyi elde tutma, müşterinin işletmeye bağlılığının bir sonucu gibi düşünülebilir. Müşteri, aynı ürün ya da hizmeti aynı işletmeden tekrar talep ediyorsa müşterinin bağlılığı sağlanmış ve müşteri kaybedilmemiş demektir. Bağlılık sektörden sektöre değişebilmektedir. Bağlılığın gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit edebilmek için işletmelerin değişen sürelerde beklemesi gerekmektedir.⁶⁶ Turizm

⁶⁴ Odabaşı, s. 17.

⁶⁵ Odabaşı, s.115-118.

⁶⁶ Çalışkan, s. 103.

sektöründe otel işletmelerini düşünecek olursak bağlılığın zaman içerisinde anlaşılacağını net şekilde görebiliriz. Özellikle sezonluk hizmet veren otellerde müşterinin işletmeyi tekrar ziyaret edip etmeyeceğini ancak bir sonraki sezon geldiğinde anlayabiliriz.

Geçmişte işletmelerin en önemli amaçlarından birisi sundukları ürün ya da hizmetleri satın alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, günümüz işletmeleri için bu amaç yeterli olmamaktadır. Müşteriyi sadece bulmak değil, aynı zamanda elde tutabilmek de önem taşımaktadır. Müşteriyi elde tutmak, başka bir deyişle sadakat ve bağlılık sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti değerlidir. Teknolojinin gelişmesine ve rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati zorlaşmaktadır. Müşteriler, geçmişe göre daha bilgili ve bilinçli olmakta ve seçimlerini bu bilinç doğrultusunda yapmaktadırlar. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunanı korumaktan fazla olması, işletmeler açısından, müşteri ilişkileri yönetimini gerekli kılmaktadır.⁶⁷ Potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşterilere dönüştürmeye çalışmak yanında, mevcut müşterileri elde tutup onları sadık müşteriler haline getirmek çok daha akılcı bir hamledir. Bunu gerçekleştirmek için müşterileri hizmet satın alan birer özne gibi görmek yerine yaşam boyu iş ortağı olarak görmek gerekmektedir. Müşterisini tatmin eden ve onu yaşam boyu elinde tutan işletmelerin istikrarlı bir kârlılığı sağlayacağı da açıktır. Müşteriye hizmet edilen her yıl hizmet edebilme maliyeti azalırken müşterinin getirdiği kârlılık payı artacaktır.⁶⁸

Müşteriyi elde tutmanın önemini kavramış olan işletmeler, şikâyet yönetimine gereken özeni göstermelidir. Şikâyetler, işletmenin kendisine farklı bir gözle, müşteri gözüyle, bakmasında yardımcı olmaktadır. Şikâyetler yolu ile işletme, zayıf olduğu noktaları tespit edebilecek ve bu zayıf yönlerin giderilmesi amacıyla yapılması gerekenleri araştırabilecektir. Şikâyeti ortadan kalkan müşterinin işletmeye bağlılığı daha kolay sağlanacaktır. Müşterisini elde tutmak isteyen, bunun bilincine varmış işletmeler şikâyet yönetimine önem veren işletmelerdir.⁶⁹

⁶⁷ Kağnıcıoğlu, s. 80-81.

⁶⁸ Odabaşı, s. 58-59.

⁶⁹ Çalışkan, s.72.

1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1.3.1. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Dünyada yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel değişimler işletmelerin gerek üretimlerinde, gerek çalışanları ile olan ilişkilerinde, gerekse müşteri beklentilerini karşılama yönündeki görüşlerinde değişime sebep olmuştur. Bu değişim sürecini şu şekilde özetleyebiliriz: 1960'lı yıllarda kitle üretimi ön plandaydı ve rekabetçi üstünlüğü geniş pazarlara üretim yapabilen uluslararası işletmeler ele almıştı. 1970'li yıllarda maliyet üstünlüğü önem verilen nokta iken, işletmeler 1980'lerde ucuz ve bol miktardaki ürünler yerine kaliteye önem vererek müşteri beklentilerindeki değişimi karşılamaya yönelik hareket etmişlerdir. 1990'lı yıllarda kalitenin yanına hız unsuru da dâhil edilmiştir. Günümüzde kalite ve hızın yanı sıra özellikle otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlayıp, müşteri şikâyetlerini en aza indirmek hedef olmalıdır. Böylece işletmeler müşteri sadakatini sağlamış olacaklardır.⁷⁰

Müşteri memnuniyetinin nasıl sağlanabileceğini araştırmamak, istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit edememek gibi sebeplerle işletmeler her yıl %10 ile %30 arasında değişen bir oranda müşterilerini kaybetmektedirler. Buradaki sorun, işletmelerin bir kısmının müşterisini neden kaybettiğini bilememesi ve mevcut müşteriyi koruma konusuna yeni müşteriler kazanmaya gösterdiği kadar özen göstermemesidir.⁷¹

Sektörü ve faaliyet alanı ne olursa olsun, tüm işletmeler müşteri memnuniyeti kavramına önem vermeye başlamışlardır. Müşteri memnuniyeti kavramının dikkat çekmesinin nedeni günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesi, tüketiciyi korumaya yönelik yasaların artması, iletişim ağlarının çok yönlülüğü ve yaygınlaşması ile tüketicilerin yalnızca deneyimledikleri yahut yakın çevrelerinin deneyimlediği ürün ve hizmetlerin dışında tüm dünyadaki ürün ve hizmetlerle ilgili kolay ve hızlı bilgiye

⁷⁰ Özkul ve Bozkurt, s.324.

⁷¹ Çalışkan, s. 96.

ulaşmasıdır. Küreselleşmenin etkileri her alanda olduğu gibi bu alanda da etkisini göstermektedir. Günümüz müşterilerini memnun etmek bu nedenle zorlaşmaktadır.⁷²

Hizmet işletmelerinde müşterilerle çalışan arasındaki ilişkinin müşteri davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmaya göre, müşterilerin çalışana duyduğu güven ile memnuniyet, işletmeden de memnun olmaya yol açmaktadır. İşletmeden memnun olan çalışan da işletmeye sadık hale gelmekte ve memnuniyetini çevresi ile paylaşmaktadır.⁷³ Bir işletme için en önemli unsurun müşteri olduğu gerçeği göz önünde tutulduğunda işletme yöneticileri müşteriye elde tutmanın yollarını araştırmalı ve bulmalıdır. Müşteri otel işletmesine ilk gelişinde memnun edilmeli ve tekrar gelmesi için de ikna edilmelidir.⁷⁴

Müşterilerin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği işletmeyi tekrar tercih etme kararlarında önemlidir. Bunun yanı sıra, işletmeler için, işletme imkânlarından yararlanmış bu müşterilerin çevrelerine neler anlatacağı da önemlidir. Bu konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırma sonuçları benzer çıkarımlar yapabilmemize yardımcı olmaktadır. Bu sonuçlardan birkaçı şu şekildedir: Hizmet sunumundan tatmin olmayan müşterilerin %90'ının işletme ile ilişkisini kestiği, aynı hizmeti alması gerektiğinde aynı işletmeye gitmediği ve memnuniyetsizliğini çevresindeki 10 kişi ile paylaştığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmanın bir başka sonucuna göre, memnuniyetsizlik duyan müşterilerin %13'ü bu durumu 20 kişiye aktarmaktadır. Başka bir çalışma ise müşterilerin olumlu tecrübelerini üç kişi ile paylaşırken olumsuz tecrübelerini 33 kişi ile paylaştıklarını göstermektedir.⁷⁵ Sadık müşterilerin işletmenin ürün ya da hizmeti ile ilgili olumlu yorumları önemlidir. General Electric Pazar araştırmacıları tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, tüketicilerin %61'i satın alma kararından önce arkadaşlarının görüşlerinin yararlı olduğunu, %12'si çok yararlı olmadığını ifade etmiştir.⁷⁶

⁷² İbrahim Kılıç ve Elbeyi Pelit, "Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2004, ss. 113-124, s. 114.

⁷³ İpek Kalemci Tüzün ve Tülay Korkmaz Devrani, "Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2008, ss. 13-24, s. 20.

⁷⁴ Bulut, s.392.

⁷⁵ İsmail Kaya, **Muhterem Müşterimiz**, 2. Basım, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2000, s. 429.

⁷⁶ Ian Gordon, **Relationship Marketing New Strategies, Tecniques and Tecnologies To Win The Customers You Want and Keep Them Forever**, John Wiley & Sons Ltd., Canada, 1998, s.13.

Otel işletmeleri, sürdürülebilirliği sağlamak için belirli doluluk oranlarına sahip olmalıdır. Bunu sağlayabilmesi için hizmetlerini tekrar satın almak isteyen sadık müşterilere ihtiyacı vardır. Bu nedenle otel işletmeleri müşteri sadakatini sağlayan müşteri memnuniyeti konusuna ayrı bir önem vermektedirler. Memnun müşteri sadık olan müşteri, sadık müşteri ise aldığı hizmetten ne kadar memnun kaldığını çevresindeki insanlarla paylaşan ve işletmenin reklamını yapmanın en etkili unsuru haline gelen müşteri demektir. İşletmeler, müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratma amacıyla kısa, orta ve uzun dönemde kendilerine rekabet avantajı sağlayacak, kurumsal imajlarını olumlu yönde ilerletecek faaliyetlere bu nedenle önem vermektedirler.⁷⁷

Geçmişe kıyasla günümüzde otel işletmelerinin sayısı artmaktadır ve her geçen gün yeni otel işletmeleri kurma girişimleri söz konusu olmaktadır. Farklı seçenekler arasından seçim yapma şansı yakalayan günümüz müşterileri, işletmeler arasındaki rekabetin önemli bir unsuru olduklarının ve işletmelerin sürdürülebilirliği için taşıdıkları değerin farkındadırlar. Beklentileri günden güne artmaktadır ve bu beklentilerini kabul ettirme güçlerini de bilmektedirler. Tüm bunların yanı sıra, memnun edilmesi güçleşen bir müşteri profilinin oluştuğu da söylenebilir.⁷⁸

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak, içerisinde insan faktörünü barındırması sebebiyle karışık bir süreç olarak değerlendirilebilir. Hizmetin özelliklerinde de yer aldığı üzere, hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı gerçekleşmektedir. Bu nedenle de herhangi bir hata, müdahale zamanı olmaksızın müşteriye o an yansımaktadır. Bu gibi durumlar müşteri memnuniyetsizliğinin sebebi olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri odaklı bir yönetim sistemini benimseme yoluna gitmektedirler. Otel işletmelerinde müşteri ile ilişkileri uzun süreli kılmak, işletmeye rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca, müşteriye işletmenin odağına yerleştiren işletmeler, müşteriye memnun edip sadık müşteri haline getirmenin işletmeyi kârlılığa götüren bir yol

⁷⁷ Özgür Özer ve Yusuf Günaydın, “ Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010, ss.127-154, s. 136.

⁷⁸ Örucü ve Esenkal, s.143.

olduğunu bilmektedirler.⁷⁹ Müşterilerin otelden memnun bir şekilde ayrılmalari işletmelerin diğer işletmelerle rekabetini kolaylaştıran bir unsurdur. Müşterilerin memnuniyeti çalışanların hizmet sunumundaki performansları ile ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanların gereken mesleki bilgi ve iş ahlakına sahip olmaları çok önemlidir.⁸⁰

Bir restoranın memnun olmayan müşterilerinin % 90'ının şikâyetçi olup tekrar aynı işletmeyi seçmemesi, memnuniyetsiz müşterilerin kötü hizmet deneyimlerini ortalama sekiz-on kişiye anlatması; öte yandan, memnun müşterinin bir süre sonra sadık müşteriye dönüşmesi, işletmeye sadık müşterilerin ise kârlılıkları belirgin şekilde artırması, müşteri memnuniyetinin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.⁸¹

Müşteri memnuniyeti tüm sektörler için önemlidir. Bunun nedeninin, üretilen tüm mal ve hizmetlerin müşteri beğenisini kazanma amacı olduğu söylenebilir. Otel işletmeleri gibi müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği, hataların önlenebilirliğinin az olduğu, üretimin ve tüketimin aynı zamanda gerçekleştiği, üretimde ve üretilen ürünlerin dağıtımında yoğun olarak emek faktörünün kullanıldığı hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak daha zor olabilmektedir.⁸²

1.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteriyi Elde Tutma

Otel işletmelerinin başarısı müşterilerinin memnuniyetini ve işletmeye olan bağlılığını sağlamakla mümkün olabilmektedir. Müşterisini elde tutmanın önemini bilen Christer ve Ulla Winbladh Inn gibi oteller bu nedenle işletmelerini “Misafirlerinizi sevmelisiniz, eğer bunu yapmazsanız işinizi kaybedersiniz” anlayışı ile yönetmektedirler.⁸³

⁷⁹ Hasan Kürşat Güleş, Tahir Akgemci ve Ayşen Civelek. “ Stratejik bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi :Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:9, 2005, ss. 273-290, s.273-274.

⁸⁰ Öztürk ve Seyhan, s.137.

⁸¹ Riadh Ladhari, Isabelle Brun, Miguel Morales, “Determinants of Dining Satisfaction and Post-Dining Behavioral Intentions”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt: 27, 2008, ss. 563- 573, s. 566-567.

⁸² Varela- Neira Concepcion, Rodolfo Vazquez-Castielles, Victor Iglesias-Arguelles, “The Influence of Emotions on Customer’s Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context”, **The Service Industries Journal**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2008, ss. 497-512, s. 497.

⁸³ Çalışkan, s. 43.

1.3.3. Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi

Şikâyet, işletmelerin yanlış gidişatı görebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Gerekçeye bakılmaksızın müşterinin hizmetten beklediğini alamadığının göstergesidir.⁸⁴

Müşteri, şikâyetine olumlu karşılık verildiğinde işletmeye tekrar gelme ve başkalarına da önerme eğilimi içerisinde olacaktır. Şikâyetine olumlu yanıt alamayan müşterilerin ise, işletme hakkında olumsuz reklam yapması beklenmektedir.⁸⁵

İşletmecilikte ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satış maliyetinden çok daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, belirli bir yatırım yapılan müşterilerin şikâyetlerinin giderilmemesi nedeniyle işletmeye küsmelerinin engellenmesi gerekmektedir. Hizmetin kalitesini beğenmeyip işletmenin hiçbir düzeltici hareketini görmeyen müşterilerin her biri için o ürün ya da hizmeti almaktan vazgeçebilecek elli ya da daha fazla kişinin olduğu tahmin edilmektedir.⁸⁶ İşletmenin müşterisinin şikâyetlerini ciddiye almamasının sonuçlarının ne kadar büyük olabileceği ortadadır.

Kozak'ın yapmış olduğu araştırmada, katılımcıların %45'inin Türkiye'de tatilde bulundukları süre içerisinde herhangi bir konuda şikâyetle bulundukları tespit edilmiştir. Şikâyetle bulundukları değişkenler arasında, çalışanlar ve dolayısı ile hizmet sunumu ile ilgili olanlar hizmet kalitesinin, konaklama ve tesis hizmetlerinin, çocuk aktivitelerinin, yabancı dilde iletişimin yetersizliği sayılabilir. Yapılan analizler neticesinde, şikâyeti olmayanların şikâyeti olanlara göre tatillerinden daha fazla memnun oldukları, Türkiye'ye tekrar gelme ve arkadaşlarına tavsiyede bulunma konularında eğilim gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Turistlerin şikâyetlerinin çözüme kavuşturulması ya da çözüme kavuşturulacağını düşünmesi durumunda genel memnuniyet düzeyleri, şikâyeti çözüme kavuşmayan ya da çözümlenmeyeceğine inananlara göre daha yüksek olacaktır. Yine araştırma sonuçları göstermiştir ki, şikâyete tepki olarak gösterilen ilk davranış olumsuz

⁸⁴ Odabaşı, s. 41.

⁸⁵ Metin Kozak, "Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2007, ss. 137-151, s.140.

⁸⁶ Odabaşı, s. 134-135.

deneyimi aile ve arkadaş çevresi ile paylaşmak iken, ardından gelen davranış işletmeyi değiştirmektir.⁸⁷

Genellikle, hizmet hataları, müşteri işletmeye aksayan yönleri anlattığında öğrenilebilir. Önceki araştırmalar göstermektedir ki, tatmin olmamış müşterilerin yaklaşık yarısı, işletmeye şikâyetlerini doğrudan iletmemektedirler.⁸⁸

Şikâyetle karşılaşıldığında müşterilerin memnun ve sadık birer müşteri haline getirilebilmesi için şikâyetler değerlendirilmelidir ve her şeyden önce şikâyetle bulundukları için müşteriye teşekkür edilmelidir. Ardından, şikâyetle neden olan durum için içten bir şekilde özür dilenmelidir. Bu soruna neden olan nedir ve nasıl çözülebilir konuları üzerine araştırmalar yapılmalıdır. Sorun çözülmeli ve çözümden müşterinin memnun olup olmadığı öğrenilmelidir. Aynı şikâyetle tekrar maruz kalmaması için önlemler alınmalıdır. Günümüzde iletişim ağlarının etkin kullanımı sayesinde bu gibi olumsuz deneyimler daha çok kişiye ulaşmaktadır ve işletmelerin imajı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Şikâyetlerin önemsenmediği bir işletmede, müşterilerde, şikâyetlerin ciddiye alınmadığı, bu nedenle şikâyet etmenin gereksiz olduğu ve kalitesiz hizmetin verildiği algısı oluşacaktır. Müşteriler şikâyet etmeyi bıraktıklarında işletme nerede hata yaptığını bilemez ve düzeltemez. Bu da daha çok müşterinin memnuniyetsizliği anlamına gelmektedir. Bu yaşanan olayların çalışanlara yansıyan boyutu da mevcuttur. Çalışanlar, yaptıkları işin iyi bir iş olmadığını düşünmeye başlarlar ve işten ayrılmalara söz konusu olur. Bu durum şirketin deneyimli çalışanlarını kaybetmesi anlamına gelir. İşletmede kalan çalışanlar da motivasyonsuz çalışacak demektir.⁸⁹

Şikâyetler müşteri ile işletme arasındaki iletişimde önemli bir yere sahiptir. Şikâyetleri olumlu bir şekilde ele alan işletmeler marka bağlılığı oluşturmaktadır. Şikâyetlerin daha çok kaynak kullanımına yol açtığını düşünmek yerine şikâyetleri bir pazarlama değeri olarak görmek yerinde olacaktır. Şikâyetleri önemseyip çözmeye çalışan işletmelerin bir takım kazanımlar elde edecektir. Her şeyden önce sadık müşterilerini ellerinde tutmuş ve zararın tazmini ile ilgili üçüncü şahıslarla uğraşmanın maliyetini azaltmış olacaklardır. Sorunu çözülen müşteri, bunu, çevresi

⁸⁷ Kozak, s. 143-146.

⁸⁸ Doğan Gürsoy, Ken W. McCleary ve Lawrence R. Lepsito, "Segmenting Dissatisfied Restaurant Customers Based on Their Complaining Response Styles" **Journal of Food Service Business Research**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2003, ss. 1-29, s.1.

⁸⁹ Acuner, s. 72-73.

ile paylaşacak ve bu durum işletmenin imajına olumlu katkı sağlayacaktır. Şikâyetler soruna neden olan etkeni ortaya çıkarttığı için işletmeye düzeltme olanağı sağlayacak, böylece, sürekli gelişim sağlanacak ve sorun alanları tespit edilip çözüme kavuşturulduğu için zamanla şikâyet sayılarında azalma meydana gelecektir. Şikâyetler tehdit unsuru olarak görülmekten vazgeçilmeli, sürekli gelişme için fırsat olarak algılanmalıdır. Şikâyetlerin tamamen yok edilemeyeceği, ancak azaltılabileceği bilincinde olunmalıdır. Şikâyetler yapılan işin bir parçası olarak görülmeli ve etkin şekilde yönetilmeye çalışılmalıdır. Özellikle müşteri ile yüz yüze gelen tüm çalışanlar şikâyet sürecini iyi bilmelidir. Müşteri hizmetleri bölümü kolay ulaşılabilir olmalıdır ve müşterilere nasıl şikâyetle bulunabileceği ile ilgili basılı malzemeler dağıtılmalıdır.⁹⁰

Müşterileri memnun etmek kadar şikâyetlerini gidermek de önemlidir. Daha öncede ifade edildiği üzere, müşteriler olumsuz deneyimlerinin sonucunda aynı işletmeyi tekrar tercih etmemelerinin yanı sıra bu olumsuz deneyimlerini çevreleriyle paylaşarak işletmenin imajı üzerinde belirleyici rol sahibi olmaktadır.

Müşteri şikâyetlerini yönetmek isteyen işletmeler bunun için çeşitli yollar izlemelidirler. Her şeyden önce işletmeler sundukları ürün ya da hizmet ile ilgili standartlar belirlemelidir. Bu durum, çalışma konusu üzerinden örneklendirilecek olursa; otel işletmesi, her bir departmanda sunulacak olan hizmetin kalitesi, hizmeti sunma süresi gibi konulara belirli standartlar getirebilir. Mutfak departmanında belirli sunum şekilleri, gıda ürünlerinde belirli bir kalite, ikram çeşitliliği gibi konularda müşterilerine hizmeti satın alma aşamasından önce çeşitli sözler verebilir. Bu durum da müşterilerde bir takım beklentilerin oluşmasına neden olacaktır. Müşterilerin daha önce yapmış oldukları şikâyetler göz önünde bulundurularak hangi alanlarda sorun yaşanabileceği tespit edilmelidir. Belirlenen standardın sunulamaması işletme açısından sorun teşkil edecektir. Bunun nedeni, müşterilerin oluşturulan standart üzerinden çeşitli beklentiler içerisinde otele gelmeleridir. Belirlenen standarda ulaşamaması ya da standartların müşteri ile henüz paylaşılmadığı durumlarda yapılması gereken, çalışanlar için bir rehber hazırlamaktır. Bu sayede çalışanlar herhangi bir şikâyet durumunda yapılması gerekenler hakkında önceden bilgi sahibi olacaktır. Bu rehber müşterilere farklı

⁹⁰ Odabaşı, s.136-139.

çözümler ile yaklaşılmasının önüne geçmede yardımcı olacak, işletmenin tutarlı bir imaj çizmesini sağlayacaktır. İnsanların beğenisine sunulan her hizmet, farklı özellikte insanların değerlendirmesine tabidir. Her zaman, her insanı memnun etmek mümkün değildir. Bazen işletmenin ya da çalışanların hatalı bir hareketi neticesinde, bazen de farklı beklentilerin karşılanmasının zorluğundan kaynaklı şikâyetler gündeme gelebilecektir. Şikâyetlerin yönetimi ile ilgili belirtilen yollar izlendikten sonra, son olarak şikâyetler ile ilgili bir veri tabanı oluşturulmalı ve bu bilgilerin güncel tutulması sağlanmalıdır. İşletme her şikâyeti önemsemeli, bu şikâyetlerden çıkarımlarda bulunmalı ve daha sonra kullanmak üzere kaydetmelidir.⁹¹

1.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ

İşletmeler için müşterilerden geri besleme almak önemlidir. Bu geri besleme, kimi zaman anket çalışmaları, kimi zaman şikâyet ve önerilerin ele alınması, kimi zaman ise mülakat yolu ile görüşlerin belirlenmesi yöntemi ile sağlanmaktadır.⁹² Müşteri ilişkilerinde müşteri ile iletişimi kaybetmemek önemlidir. İletişimi sürekli kılmak ve müşterilere yakın olmak için hizmet ya da ürünün satışından sonra müşterilere sorular sormak, posta ile anket yollamak, ankete katılımları için yarışmalar düzenlemek gibi çalışmalar yapılabilir.⁹³ Müşterilerin istek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi ankettir.⁹⁴

Müşteriler işletmeler için, istekleri, şikâyetleri ve önerileri dikkate alınması gereken odak noktalarıdır. İşletmeler, müşterisinin memnuniyetine ya da memnuniyetsizliğine neden olabilecek faktörleri düşünmeli, müşteri ilişkileri kapsamında analiz ve planlama aşamasında anketler, yüz yüze görüşmeler, aracılarla yapılan toplantılar, veri tabanları, elektronik ortamda gerçekleşen araştırmalar gibi birincil ve ikincil veri kaynaklarını kullanarak müşterilerinin beklentilerini tespit edip müşteri memnuniyetini sağlamalıdır.⁹⁵

⁹¹ Gülfıdan Barış, **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2006, s. 107-113.

⁹² Odabaşı, s.40-41.

⁹³ Acuner, s.65.

⁹⁴ Kağnıcıoğlu, s. 85.

⁹⁵ Çakır ve Eğinli, s. 83.

Müşteri memnuniyeti/memnuniyetsizliği büyük ölçüde beklenti onaylamama paradigmasını temel alır. Bu paradigmanın altında yatan varsayım, müşterilerin işletmenin gerçekleşen performansı ile beklentilerini karşılaştırmaları sonucu memnuniyeti ölçmeleridir. Memnuniyet ölçümü, işletmenin performansı, müşterinin hedefi ve sadakat, yeniden satın alma niyeti davranışları ile bağlantılıdır.⁹⁶

Müşteri memnuniyetini ölçmenin çeşitli yöntemleri bulunmaktadır.⁹⁷

1.4.1. Müşteri Dinleme Grupları (Focus Grup Tekniği)

İşletmenin iş yaptığı bölge başta olmak üzere farklı yerlerde yaşayan kişilerden işletmeden beklentilerini ve ihtiyaçlarını öğrenmek amacıyla oluşturulmuş gruplardır. Bir toplantı esnasında sekiz ile on iki müşteriye bir araya getirip düşüncelerini öğrenmeyi sağlayan bir yöntem olması nedeniyle verimliliği yüksektir. Belirli sayıdan sonra verimliliğin azaldığı bilinen bir gerçektir.

1.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Bu yöntemde işletme kendi performansını kendisi ile aynı alanda çalışan ve en iyi olan işletme ile karşılaştırmaktadır. İşletmeler, en iyi kim, en iyi olmayı nasıl başardı, hangi stratejileri işletmesinde uyguladı sorularının cevabını bulmalı ve kendi işletmelerinin stratejilerini ve hedeflerini belirlerken ulaştığı cevapları kullanabilmelidir. İşletmeler hangi süreçleri kıyaslamada baz alacaklarına ise müşteri tatmininde en büyük etkiyi yaratan süreçleri inceleyerek karar verebilirler. Müşteri memnuniyetini sağlamak günümüz işletmelerin pazarlama stratejilerinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle işletmeler kendi çalışma alanlarında en iyi müşteri ilişkileri yönetimi sistemini kurmuş işletme ile kendilerini kıyaslamalıdır.

⁹⁶ Jianan Wu ve Dan Padgett, "A Direct Comparative Framework of Customer Satisfaction: An Application to Internet Search Engines", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2004, ss.32-50, s.33.

⁹⁷ Odabaşı, s.152-174.

1.4.3. Kritik Olay Tekniği

Müşterilerin ya da çalışanların önemli sayılacak işler ve olaylar karşısında davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Müşteri boyutuyla bakıldığında, bu yöntemde müşteriler, kendilerini tatmin eden ya da etmeyen durumları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar. Yine çalışanların performansını davranışsal boyutlarıyla değerlendirmede de bu yöntem kullanılabilmektedir.

1.4.4. Müşteri Memnuniyeti Anketi

İşletmelerin, gelişimlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla müşterilerinin memnuniyetlerini ölçmeleri gerekmektedir. Bu ölçümler, müşterilere uygulanan anketler aracılığıyla sağlanabilir. Bu anketi uygulamadan önce, işletme yönetiminin amaçlarını net bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Müşterilere daha yakın olma, sürekli bir gelişim olup olmadığını ölçme, müşterileri baz alarak iş süreçlerinin dizaynını gerçekleştirme, rakipler karşısında rekabetçi üstünlük elde etme gibi amaçlar belirlenebilir. Daha sonra bu amaca uygun şekilde araştırma tasarımı gerçekleştirilir. Bu tasarım ile veriler hangi yöntemle kimlerden toplanacak, verilerin analizi ne şekilde gerçekleştirilecek sorularına çözüm bulunur. Yönetim, elde edilen verileri karar aşamasında kullanmaktadır. Müşteri tatmini ölçüm programını her işletme kendi rekabet, müşteri, pazar yapısı gibi koşullarından hareketle hazırlamalıdır.

Müşteri odaklı işletmelerde, işletme yönetimi ve çalışanlar, sunulan hizmetin müşteriye memnun edecek ve müşteri tatminini sağlayacak şekilde planlanmasına önem vermektedir. Bu işletmeler, müşteri tatminini ölçmeye özen göstermektedirler. Müşteri tatmini, müşterinin beklentileri ile sunulan hizmetin neticesinde elde ettiği çıktının birbiri ile örtüşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.⁹⁸

⁹⁸ Odabaşı, s. 15.

1.5. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, işi yapan birey, grup ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır.⁹⁹ Performansı belirli bir süre içerisinde birey veya grubun hedeflenen işleri yaparken göstermiş oldukları çabanın bir sonucu şeklinde tanımlamak mümkündür. Birey ya da gruptan bir işi yapması beklenmektedir. Oluşan beklenti birey ya da grubun elde ettiği sonuç ile kıyaslandığında, ortaya performans çıkmaktadır. Bireysel performans yani çalışanın performansı çalışandan beklenen amaçlara ulaşmak için, çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu sonuçlar iken, örgütsel performans, kâr, gelirler, satış, pazar payı, tüketici memnuniyeti, verimlilik ve kalite gibi sonuçlar için kullanılmaktadır. Sikyr'nin 2009-2010 yıllarında Çek Cumhuriyeti'ndeki 30 büyük işletmede yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel performans ve rekabet çalışan performansı tarafından belirlenmektedir. Çalışanların performansı hakkında bilgi edinmek için performans değerlemenin yapılması gerektiği ifade edilmiştir.¹⁰⁰

1.5.1. Çalışanların Performansı

Çalışan performansı, çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermesi gereken çaba olarak tanımlanabilir. İşletmeler, çalışanların gösterdikleri performans oranında başarılı olabildikleri için, bireysel performans işletmeler için büyük bir öneme sahiptir.¹⁰¹ Çalışanların etkin şekilde performans göstermesinin önündeki engeller şu şekilde sıralanabilir:¹⁰²

- Yönetimin çalışanları teşvik eden, yönlendiren girişimlerde bulunmaması,

⁹⁹ Melih Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No : 435, Ankara, 1991, s.13.

¹⁰⁰ M. Sikyr, "Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness", **Central European Business Review**, Cilt:2, Sayı:1, 2013 ss. 43-48'den aktaran Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2015, ss. 32-39, s.33.

¹⁰¹ Meral Çalış Duman ve Bünyamin Akdemir, "Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2016, ss. 29-52, s. 34.

¹⁰² <http://chiefexecutive.net/learning-from-experience/>, (06.06.2015).

- Yönetimin değişim ihtiyacı olduğunda farkına varabilmesi için yeterli zamanının olmayışı,
- Yönetimin işbirliği çalışmalarını gözden geçirmek için zamanının kısıtlı olması,
- Performans değerlendirme, tanınma ve ödül sistemleri ile öncelikli amaçlar arasında bağlantı kurulamaması,
- Yöneticilerin uzmanlık ve liderlik kapasitesine sahip olmaması.

1.5.2. Performansın Unsurları

1.5.2.1. Çalışanların Verimliliği

Çalışanların verimliliği otel işletmeleri için önemli başarı ölçütlerindendir. Otel işletmeleri gibi emek-yoğun sektörlerde çalışan verimliliği daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin çalışan verimliliğini artırmaları gerekmektedir. Verimlilik artışı için yapılabilecek uygulamaların birkaçı şu şekildedir.¹⁰³

- **Teknolojik Yenilikleri Takip:** Teknolojik yenilikler, yüksek verimlilik elde etmenin yollarındandır. Teknoloji geliştikçe, işletmelerde verimlilik artışı sağlanmaktadır. Hizmet üreten otel işletmeleri için de bu durum söz konusudur. Çamaşır makineleri, mutfakta kullanılan elektronik araçlar, ön büro bölümünde kullanılan bilgisayarlar çalışan verimliliğini artırmaktadır.
- **Çalışma Yöntemlerini Daha Uygun Hale Getirmek:** Çalışanların rahat bir şekilde çalışmasını sağlayacak işleri tasarlamak, araç ve gereçleri eksiksiz temin etmek, iş etüdü analizleri yapmak ve çalışanların çalışma alanlarını ergonomik hale getirmek gerekmektedir.
- **Eğitim:** Çalışanların eğitilmesi işletmeler tarafından bir maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen verimliliği artırıcı etkisinden dolayı ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Eğitim programları sektörde yetişmiş çalışan bulmanın sıkıntı yarattığı durumlarda uygulanabilir. Eğitimli

¹⁰³ Meryem Akoğlu Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, (İKY), s. 46-48.

personelin işini zamanında ve doğru şekilde yerine getireceği unutulmamalıdır.

- **Motivasyon:** Çalışanları emir vermeden harekete geçirmenin yolu olarak ifade edilebilecek olan motivasyon, çalışanların işini severek yapmasını sağlayacak ve morallerini yükseltecek bir unsurdur. Bu nedenle, çalışanların verimliliğini önemseyen işletme yönetimleri çalışanların motivasyonunu sağlama konusuna önem vermelidir.
- **İş Tasarımı:** İş tasarımı, iş ve insan faktörünü bir araya getirerek verimliliğin artırılmasını sağlamak amacıyla işe ilişkin nitelikleri düzenlemek anlamına gelmektedir. Bu düzenleme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme, kalite çemberleri, bağımsız çalışma grupları gibi yöntemler kullanılarak sağlanmaktadır. İş basitleştirmede iş küçük parçalara ayrılarak kolaylaştırılmaktadır. Monotonluğun önüne geçmek için iş rotasyonu yapılabilir. İş rotasyonunda çalışanlar işletmedeki farklı bölümlerde sırayla çalıştırılmaktadır. İş genişletmede çalışana işi ile ilgili birkaç iş daha eklenmektedir. İş zenginleştirmede çalışana kendi işi ile ilgili planlama, örgütleme ve denetleme görevleri verilmektedir. Çeşitli düzeyde çalışanların işletmedeki sorunları çözmek amacıyla oluşturdukları denetleme gruplarına ise, kalite çemberleri denilmektedir.

İş genişletmeyi yatay iş genişletilmesi ve dikey iş genişletilmesi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Yatay iş genişletilmesi yapılan işe farklı görevlerin ilave edilmesiyle olmaktadır. Çalışanlara zaman zaman verilen farklı görevlerle işin tamamına hakim olmaları sağlanmaktadır. Çalışanlar böylelikle hizmete olan katkılarını daha net şekilde görebilecek ve yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Dikey iş genişletilmesinde ise, işin sadece bir bölümüne dâhil olunması değil işe başından sonuna kadar dâhil olunması söz konusudur. Çalışanın sorumluluğunu artıran, karar verme ve inisiyatif kullanma şansı tanıyan, çalışanların yeteneklerini kullanabildiği, işe bağımlılıklarını artıran bir uygulamadır.¹⁰⁴ Hizmet sektöründe gerekli durumlarda çalışana karar verme yetkisinin verilmesi gerekmektedir. Özellikle müşterilerle bire

¹⁰⁴ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.106.

bir iletişim içerisinde bulunan çalışanların müşterinin sorununa zamanında çözüm bulması müşterinin memnun olmasını sağlayacaktır.¹⁰⁵

1.5.2.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluktur. İşin özellikleri ile çalışanların isteklerinin birbiri ile uyumlu olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁶

İşletme yönetimleri genellikle yatırım, teknoloji, finansman gibi fiziksel unsurlara önem verirken, işletmeleri için insan faktörünün önemini göz ardı etmemektedirler. Halbuki işletmelerin verimliliği üzerinde fiziksel unsurlar kadar çalışanların iş tatmini de önemli bir rol oynamaktadır. İş tatmini, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet ağırlıklı, yapılan işin yorucu olduğu, çok çeşitli özelliklere sahip müşterilere hizmet verilen ve yapılan işlerin çeşitlilik arz ettiği işletmelerde dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bölümler arası ilişkinin sıkı olması sebebiyle herhangi bir bölümde yaşanan sorunun tüm işletmeyi etkileyeceği açıktır. Otel işletmelerinde iş tatminsizliği, müşteri ve çalışan şikâyetlerinin artmasına, resepsiyonda sorunları çözilemeyen ya da işlemleri geciktirilen müşteri topluluklarının oluşmasına, iş kazalarının artmasına, hizmette gecikmelere, işe devamsızlığın ve işgücü devir hızının artmasına, yiyecek-içecek kalitesinin bozulmasına ve restoran malzemelerinin kırılmasına yol açabilecektir. Oluşabilecek sorunlar göz önüne alındığında, çalışanların iş tatmininin sağlanmış olmasının işletme için önemi net şekilde anlaşılabilecektir.¹⁰⁷ İşgücü devir hızının artmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Akoğlu'nın kat hizmetlerinde çalışanlar için saydığı nedenleri otel işletmesi çalışanları için de genellemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenler arasında; kişisel unsurlar, kötü çalışma koşulları, iş tatminsizliği, kötü lojman koşulları, işin çalışanın niteliklerine uygun olmaması, daha iyi çalışma koşullarında başka bir işletmede iş bulma, kötü yönetim, düşük moral, vardiyaların düzenlemesindeki hatalar, motivasyon azlığı, ulaşım zorlukları (servis imkanının sağlanmaması), mevsimlik işçilik sayılabilir. İşgücü devir hızının azaltılması için

¹⁰⁵ Kağrıoğlu, s. 87.

¹⁰⁶ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2002, ss. 1-25, s. 2-3.

¹⁰⁷ Saime Oral, **İşletmede İşin ve İşgücünün Verimliliği**, İzmir, 1994, s.168-169.

eğitim, motivasyon, terfi imkanları, adil bir ödüllendirme sistemi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iyi bir iletişim sisteminin kurulması, uygun çalışan lojmanları ve servis imkanının sağlanması gerekmektedir.¹⁰⁸

Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan iç müşterinin iç içe olduğu otel işletmelerinde müşteri tatmininin yüksek olması isteniyorsa, öncelikle, çalışanların iş tatmininin yüksek olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Ancak, işinden tatmin olmuş bir çalışanın sunacağı hizmet neticesinde otelden memnun ayrılan müşteriler oluşturulabilir. Yöneticiler, çalışanların ekonomik yönlerinin yanı sıra sosyal yönlerine de odaklanmalıdır. Çalışanlar yalnızca ekonomik beklentilerini karşılamak için değil ekonomik ihtiyaçları dışındaki beklenti ve ihtiyaçlarını gidermek için de çalışmaktadırlar.¹⁰⁹

İşin özellikleri ile çalışanın beklentilerinin uyuşması sonucu ortaya çıkan iş tatmininin çeşitli unsurları bulunmaktadır:¹¹⁰

- **Tatmin Edici ve Adil Ücret:** Çalışan, aldığı ücreti tatmin edici ve bu ücreti gerek kendi işletmesinde, gerekse başka işletmelerde çalışan ve kendisi ile benzer işleri yapan kişilerin ücretleri ile kıyasladığında adil buluyorsa işinden tatmin olacaktır. Bu tatmin ölçüsünde işletmeye olan bağlılığı artacak, verimi yükselecektir.
- **İş Güvencesi:** Çalışan, haksız bir sebeple ve uygunsuz bir şekilde işten çıkarılamayacağını düşünüyorsa bu durumda çalışanın işinden tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülecektir.
- **İş Güvenliği:** Çalışma koşullarının çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarına uygun şekilde ayarlandığı işletmelerde işe devamsızlığın azaldığı, iş tatmininin ve verimin arttığı gözlenmektedir.
- **İşin Çalışanın Bilgi ve Becerileri ile Uyuşması:** Bir kişinin bir işte başarı gösterebilmesi ve performansının yüksek olabilmesi için öncelikle o işin çalışanın beceri ve bilgi düzeyi ile paralel olması gerekmektedir. İşinde başarılı olan bir çalışan işinden tatmin olmuş demektir.

¹⁰⁸ Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, (KHY), s. 28.

¹⁰⁹ Akıncı, s.2.

¹¹⁰ Oral, s.170-171.

- **Yükselme Olanakları:** Her çalışan gelecekte yükseleceği beklentisi içerisinde. Bu nedenle, çalışanlara yükselme olanaklarının sunulduğu, gelişme imkânlarının tanındığı işletmelerde çalışanlar işlerini daha büyük bir özveri ile yapacaktır ve işinden tatmini yüksek olacaktır.
- **Çalışma Arkadaşları ve Amirlerle Kurulan İlişkiler:** Birbirine destek olan ve birbirlerini tamamlar nitelikte çalışılan, amirlerle ilişkilerin iyi olduğu işletmelerde çalışanların iş tatmini de bu doğrultuda yüksek olacaktır.

İş tatmini üzerinde genetik eğilim, aile, eğitim, değerler, sosyo-kültürel faktörler, iş hayatı tecrübesi gibi kişisel faktörler etkili olmaktadır. Bunların yanı sıra, örgüt kültürü ile ilişkili kişiler arası ilişkiler, bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri, çalışana verilen değer, yönetim şekli, terfi ve ödüllendirme gibi unsurlar da etkili olmaktadır. İş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de çalışanların iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler. Farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. İş tatmini ile motivasyonun bir sebep-sonuç ilişkisi içerisinde olduğu düşünülmektedir. Genellikle iş tatmini, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanları motive etmek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde motivasyon sağlansa bile, bunun, uzun süre etkili olması beklenemez. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, örgütün amaçları doğrultusunda çalışma konusunda motive olmuş durumdadırlar.¹¹¹

1.5.3. Otel İşletmelerinde Performans ve Önemi

Otel işletmelerinde performans, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır.¹¹² İşletme performansı ile işletmenin toplam

¹¹¹ Akıncı, s.5-9.

¹¹² Rifat Karaman, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 16, 2009, ss.411-427, s.411.

performansı anlatılmaktadır. Bunu tespit edebilmek için ise, işletmenin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiler değerlendirilmelidir.¹¹³

Otel işletmelerinde verimlilik, karlılık, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti gibi pek çok unsur çalışanlar ile ilişkilidir. Bu nedenle, otel işletmeleri için performans yönetimi önemlidir. Otel işletmeleri söz konusu olduğunda, özellikle turizm sektöründeki eğitilmiş işgücü açığı göz önünde tutulursa, eğitimin önemi anlaşılabacaktır. İşletmelerin etkili şekilde işleyen bir performans yönetim sisteminin olmasıyla hem işletmenin performansı geliştirebilmekte hem de çalışanların hangi noktalarda kişisel gelişime ihtiyacı olduğu tespit edilebilmektedir.¹¹⁴

¹¹³ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s.8.

¹¹⁴ S. Benligiray, s. 30.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE MOTİVASYON

2.1. TARİHSEL SÜREÇTE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE PERFORMANSIN DEĞİŞEN ANLAMI

Performans, gerek kavramsal boyutuyla, gerek performans yönetimi, planlanması ve değerlendirilmesi boyutlarıyla literatürde kapsamlı şekilde değerlendirilen önemli konular arasında yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında çalışanların performansının anlatımı öncesinde performansın çalışma hayatında önem kazanmaya başladığı süreçlere değinilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda, çalışma ilişkilerinde nasıl bir değişim yaşandı ve çalışma ilişkileri neden kolektiften bireysele bir eğilim gösterdi, çalışma ilişkilerinde endüstrileşme ile birlikte nasıl bir farklılaşma yaşandı ve endüstri sonrasında değişenler neler oldu sorularına yanıt aranacaktır.

Endüstrileşme çalışma ilişkilerinde ve toplumda yarattığı değişim ile önemli bir yere sahiptir. Feodalitenin çökmesi ile kendi toprağında ya da feodal beyin toprağında çalışan köylüler kentlere göç etmişlerdir. O dönemin az sayıda siparişe dayalı ürününü, kaliteli şekilde imal eden dönemin zanaatkârları endüstrileşme ile birlikte fabrikalarda çalışan yarı vasıflı ya da vasıfsız işçiler haline gelmişlerdir. Bu dönemde yaşanan işsizlik, emeğin aldığı ücretlerin düşmesinin yanı sıra çalışma koşullarının da olumsuz yönde etkilenmesine neden olmuştur.¹¹⁵ Fordizm'in sembolik olarak 1914 yılında başladığı varsayılmaktadır. Ancak, genele yayılması 1945'ten sonra gerçekleşmiştir.¹¹⁶ Bu dönem, dört temel ilkeye dayanan, Henry Ford'un öncülüğünü yaptığı, seri üretim mantığının hâkim olduğu bir dönemdir. Ürünler standartlaştırılmıştır. Zanaatkârların her bir parçayı özel olarak tasarladıkları dönem, yerini aynı ürünün aynı şekilde üretildiği, sabit tezgâhların yerini yürüyen bant sistemlerinin aldığı bir döneme bırakmıştır.¹¹⁷

¹¹⁵ Esra Köten, **Endüstri Sonrası Toplumda Değişen Çalışma İlişkileri ve Türkiye'deki Yansımaları: Hizmet Çalışanları Örneği**, İstanbul, 2012, s. 43.

¹¹⁶ <http://ses.org.tr/wp-content/uploads/fordizmpostfordizm.pdf>, (01.03.2018).

¹¹⁷ Stuart Hall ve Martin Jacques, **Yeni Zamanlar 1990'larda Politikanın Değişen Çehresi**, çev. Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995, s. 47.

Ekonomik krizler toplumsal değişimleri tetikleyen en önemli faktörlerdendir. 1973 yılında yaşanan petrol krizi ile kapitalizmin değişim geçirmesi ve fordizmin yerini post fordizmin alışı ile başlayan değişim bu konuda verilebilecek örneklerden birisidir.¹¹⁸ Ancak, 1973 yılında fordizm tamamen ortadan kalkıp yerini post-fordizme bırakmamıştır. Fordizmin piyasada hâkim olan üretim ve tüketim düzeni olma özelliği azalmıştır. Ancak belirli alanlarda (otomotiv gibi) tüketici beklentilerini göz önüne alarak ürünlerde belirli değişikliklerin yapılması ile kitlesel üretime devam edilmiştir.¹¹⁹ 1979'da, İngiltere'de imalat sanayinde 7 milyondan fazla insan istihdam edilirken, 1995 yılında bu sayı 3- 3,5 milyona kadar azalmıştır.¹²⁰

Post-fordizm, tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, üretimin esnek şekilde gerçekleştirildiği, esnek uzmanlaşmanın yaygın olduğu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretimde kullanıldığı yeni bir düzen şeklinde tanımlanabilir.¹²¹ Post-fordizmin özdeşleştii, özellikle çalışmanın konusu ile ilişkili olan kavram esnekliktir. Esnekliğin dört türü bulunmaktadır: Sayısal Esneklik; istihdam politikaları konusunda sermayeyi ilgilendiren hukuki yönlerin sermaye lehine gevşetilmesi, istihdamın hacmini belirlemede sermayeye giderek artan serbesti verilmesi, işe alma ve işten çıkarmalarda sağlanan serbestiyi ifade etmektedir.¹²² Ücret esnekliği; ücretlerin hem bireysel hem de kurumsal performansa bağlı olarak belirlenmesidir. Bunun sermayenin uluslararası rekabete uyum zorunluluğundan ileri geldiği belirtilmektedir.¹²³ İşlevsel esneklik; katı iş bölümü, yoğun uzmanlaşmanın yerine, emeğin amaç ve becerilerinin yaygınlaştırılıp üretim sürecindeki hareketliliğinin artırılmasıdır. Ekip çalışmaları, iş tanımının genişletilmesi ve yeni insan kaynakları yönetim tekniklerinin (eğitimler, performans değerlendirmeleri, iletişim programları, kalite çemberleri vb.) uygulanarak tek bir konuda uzmanlaşmış emek yerine, çoklu görev alabilen ve bu görevlere tam anlamıyla uyum sağlayabilen çalışanların yaratılmasıdır.¹²⁴ Çalışma sürelerinin esnekleşmesi, işçi ve işverenlerin çalışma sürelerini serbestçe düzenleme imkânı veren çalışma türünü ifade

¹¹⁸ Murat Yıldırım, "Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, 2010, ss. 703-719, s.710.

¹¹⁹ <http://ses.org.tr/wp-content/uploads/fordizmpostfordizm.pdf>, (01.03.2018).

¹²⁰ Richard Brown, **The Changing Shape of Work**, Macmillan Press, Great Britain, 1997, s.21-22.

¹²¹ <http://ses.org.tr/wp-content/uploads/fordizmpostfordizm.pdf>, (01.03.2018).

¹²² İlker Belek, **Postkapitalist Paradigmalar**, Sorun Yayınları İstanbul, 2. Baskı, 1999, s.83.

¹²³ Tiziano Treu, "Labour Flexibility in Europe." **International Labour Review**, Cilt: 131, Sayı: 4-5, 1992, s.507-509.

¹²⁴ Treu, s. 505-506.

etmektedir. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi teknolojik düzey, ekonomik ve toplumsal koşullara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Standart mesai saatleri olan sabah başlayıp akşam sona eren çalışma yerine kısa süreli çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma gibi değişik zamanlı çalışma şekillerinin uygulanması, çalışma sürelerinde esnekliğin çeşitli uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁵

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi son yıllarda daha fazla dikkat çekmiş olmasına rağmen, endüstriyel anlamda ilk performans yeterlilik değerlendirmesi 1800'lerin başında Robert Owen tarafından İskoçya Lanark'da pamuk işleme fabrikalarında uygulanmıştır.¹²⁶ Performans değerlendirme önceleri daha yalın bir şekilde üstlerin astları değerlendirmesi şeklinde olmaktaydı. Departman müdürü astını değerlendir ve yıllık bir rapor yazıp ast ile sonuçları görüşürdü.¹²⁷ Performansın ve performans değerlendirmenin 1980'ler ve 1990'lardan sonra dikkat çekmeye başladığı söylenebilir. İngiltere'de ekonominin kötüleşmesi ile performansa odaklanma ve performansa dayalı ücret ödemesi yaygınlık kazanmıştır.¹²⁸

¹²⁵ Sümeyra Çelik, **Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller**, (TC ÇSGB Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), Ankara, 2007, s 6-7.

¹²⁶ Kevin.R. Murphy, ve Jeanette.N. Cleveland, **Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives**, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995, 'ten aktaran Selin Metin Camgöz ve Nurdan Alpten, " 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, ss. 191-210, s. 192.

¹²⁷ Clive Fletcher, "Performance appraisal and management: The developing research agenda" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:74, Sayı:4, 2001, ss. 473-487, s.473.

¹²⁸ Terry Gillen,, **Değerlendirme tartışması**, Çev. A. Bora ve o. Cankocak, , İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti., Ankara, 1997, s.7.

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ PLANLANMASI

2.2.1. Performans Kriterlerini ve Standartlarını Belirleme Konusunda Genel Çerçevenin Çizilmesi

Bu konuda öncelikle belirlenmesi gereken, kriter ve standart kavramları arasındaki ayrımdır. Kriter, çalışanın performansının değerlendirilmesi gereken bir boyutu iken, standart, bu boyutları değerlendirmek için saptanmış kurallardır. Kat hizmetlisi için temizlenen oda sayısı bir kriter olarak belirlenebilir. Ancak, bu kriterin değerlendirilebilmesi için bir standart oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın ne kadar sürede kaç adet odayı temizlemesini gerektiği bir standarda oturtulmazsa performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olacaktır. Çalışanların performans standartlarını, miktar standartları, kalite standartları, zaman standartları ve maliyet standartları olarak dörde ayırmak mümkündür.¹²⁹

Miktar standardı üretim yapılan işletmelerde uygulanan bir standarttır. Otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde çalışanlar için performans kriteri olarak bu standardın kullanılması uygun değildir. Otel işletmelerinin temel hedeflerinden birisi müşteri memnuniyetidir. Bu hedefe ulaşıp ulaşılmadığını miktar standartları ile değerlendirmek zordur. Ancak, müşterilerden gelen şikâyetler, müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçları, müşterilerin işletmeyi tekrar ziyaret etme oranı gibi hedef yolunda gidilip gidilmediğini gösteren kriterler belirlenebilir.¹³⁰

Diğer bir standart, kalite standardıdır. Yüksek kalitede hizmet sunumu için, hizmeti, işlemsel boyut ve kişisel boyut adı altında incelemek mümkündür. İşlemsel boyut bir hizmetin daha çok fiziksel ve teknik yanlarını içermektedir. İşlerin yapılma süreçleri ile ilgili olan boyuttur. Müşteri gereksinimlerinin nasıl belirleneceğini gösteren mekanizmadır. İşlemsel boyutun unsurları arasında zamanlama, iş akışı, esneklik, sezinleme, iletişim, müşteri geri bildirimi, organizasyon, gözetim, örgütlenme ve nezaret yer almaktadır. Kişisel boyut ise, hizmetin insana ilişkin olan boyutudur. Hizmet etkileşiminde bulunan kişilerin tutumları, davranış kalıpları ve

¹²⁹ S. Benligiray, s. 87-88.

¹³⁰ James Keiser, **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, 2. Basım, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989, s.185.

sözel yeteneklerini içermektedir. Çalışanların dış görünüşü, beden dili ve ses tonu, müşteriye karşı gösterdiği özen, nezaket, rehberlik ve cana yakınlığı bu boyut içerisinde değerlendirmek mümkündür.¹³¹ Otel işletmeleri üzerinden bu iki boyut değerlendirilecek olursa, işlemsel boyutların yönetimin çalışmaları ile denetim altında tutulabileceği ve belirli standartlar geliştirilebileceği söylenebilir. Otelin temiz ve sağlam bir yapı olarak görünebilmesi, otel odalarının sıcaklık/soğukluk ayarının yapılabilmesi, mutfakta kullanılan yiyecek malzemelerinin taze olmasına özen gösterilmesi, restorandaki masa, sandalye, örtü ve benzeri araç gerecin sağlam ve temiz olması sağlanabilir. Ancak, kişisel boyut ile ilgili standartları belirlemek işlemsel boyuttaki standartları belirlemek kadar kolay değildir. Bunun nedeni, kişisel boyutta, bireylerin beden dili, ses tonu, nezaket gibi kriterlerinin kişiden kişiye değişmesinin standart belirleme konusunda güçlük yaratabilmesidir.

Zaman standardı, bir işin standart performansla tamamlanması gereken zamanı ya da nitelikli bir çalışanın işi tamamlama süresini gösterir. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmetin üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleştiği işletmelerde zaman standardı oldukça önemli bir konudur. Bir hizmetin ne kadar süreceği belirli standartlara oturtulursa müşterileri gereksiz ve uzun süreler bekletmenin ve memnuniyetsizlik oluşmasının önüne geçilmiş olacaktır. Bir odanın ne kadar sürede hazırlanması gerektiği, yemeğin pişirilme süresi, servis edilme süresi belirli standartlar altına girerse çalışanları değerlendirmek de daha kolay olacaktır. Ancak, işin içerisine insan faktörünün girmiş olmasından dolayı bazı durumlarda net bir zaman standardı belirlemek mümkün olmayabilir. Müşterinin giriş işlemlerini yapan ön büro çalışanına bir müşterinin kayıt işlemi beş dakika içerisinde tamamlanacaktır şeklinde bir standart getirmek yerinde olmayacaktır. Kayıt işlemi müşteri ile çalışanın etkin şekilde iletişimde olduğu bir süreçtir. Meraklı karaktere sahip bir müşteri kayıt esnasında otel ile ilgili bilgi almak isteyebilir ve çalışana kayıt işlemi ile ilgili olmayan sorular yöneltebilir. Servis çalışanları için de benzer durum

¹³¹ William B. Martin, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s.36-43'den aktaran Sabina İbrahimova, "Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi: Ege Bölgesi'ndeki Hipermarket Zincirlerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2010, s. 126-127.

söz konusu olabilir. Yemeklerle ilgili bilgi almak isteyen müşteriler servis süresinin uzamasına neden olabilirler.¹³²

Maliyet standartlarının saptanmasında iki yaklaşım mevcuttur. Bunlar, tahmini maliyetler ve standart maliyetlerdir. Geçmiş dönemdeki sonuçları gelecekteki olası gelişmelere göre hesaplayan yaklaşım tahmini maliyetler yaklaşımıdır. Standart maliyetler ise bilimsel bilgiler temel alınarak hesaplanan ve belirli koşullar altında gerçekleşmesi beklenen maliyetlerdir. Her maliyet unsurunu hesaplamanın zor olduğu otel işletmelerinde tahmini maliyetler, bütçeyi kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır.¹³³

2.2.2. Otel Çalışanlarının Performans Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi

Otellerde bölüm ayrımı yapmaksızın, tüm çalışanların performans değerlendirmesinde temel alınan bazı ortak kriterler mevcuttur. Ancak bu standartların önceliklendirilmesi ve ağırlığı çalışanların müşteri ile yüz yüze ve doğrudan ilişkide olmasına ve çalışanın pozisyonuna göre değişebilmektedir. Servis görevlisi müşteri ile doğrudan ilişkide bulunduğu için görünüm ile ilgili standardın ağırlığı daha fazla olabilir.¹³⁴

2.2.2.1. Servis Çalışanları

Yiyeceklerin ve içeceklerin hazırlanması kadar nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle servis çalışanlarının performans kriterleri ve standartlarına dikkat edilmelidir. Performans kriter ve standartlarına örnek olarak dış görünüş, vücut dili, ses tonu, özen gösterme, nezaket, rehberlik, satış becerisi, sorun çözme becerisi, esneklik, sezinleme, zamanlılık, yeterlilik, iletişim, müşteri geri bildirimi, ortak çalışma, iş miktarı, davranışlar, kişilik özellikleri verilebilir. Bu çalışmanın kapsamı doğrultusunda bir kaçına değinmek gerekirse: zamanlılık servis alanına giren

¹³² Nebel Eddystone, **Managing Hotels Effectively Lessons From Outstanding General Managers**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991, s.33.

¹³³ Yılmaz Benligiray, **Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü**, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, No: 180/11, 1977, s.71.

¹³⁴ S. Benligiray, s. 109.

müşteriyi kısa bir süre içerisinde fark etme, müşterinin hazır olmasını bekleyip hemen siparişleri alma, siparişleri belirli bir zaman içerisinde servis etmeyi kapsamaktadır. Siparişleri tam ve doğru olarak alma, masada öncelikle bayanların servisini verme, şarap servisini giriş yemeğinden sonra sunma, çekici yemeklerin tanıtımını yapma, yiyeceklerin ve içeceklerin servisini doğru yönden masaya koyma ve kaldırma çalışanın yeterliliğini gösteren unsurlardır. İletişim kriterinin içerisinde ise, müşterilerle iletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olma, etkili iletişim kurallarını bilme, iyi bir dinleyici olma ve benzeri özellikler mevcuttur. Servis çalışanlarının birlikte çalıştığı kişilerle iyi iletişim kurması, iş birliği yapması ve ekip üyesi gibi davranması ortak çalışma kriteri içerisine girmektedir. Davranış kriterinin içerisine giren pek çok özellikten bir kaçısı ise, işletmenin kural ve prosedürlerini bilmek ve uyum sağlamak (müşterilere ait alanlarda yemek yenmemesi, sigara içilmemesi, müşteri odasındaki telefonlarla konuşulmaması, müşteri banyosu kullanılmamalı vb.), otelin araç ve gerecini dikkatli şekilde kullanmak, hijyen kurallarına uymak, müşterilerle iyi ilişkiler kurmak, işin gerekliliklerinden fazla sorumluluk yüklenmeye istekli olmaktır. Kişilik özelliği kriterinin içerisine ise, sahtekarlık ve hırsızlık yapmama, baskılara dayanma, kriz anında sakin kalma, uzun çalışma saatlerinde belli bir performans düzeyini koruma, samimi ve memnuniyet verici şekilde davranma, insancıl, sempatik ve dost tavırlı olma özellikleri dâhil edilebilir.¹³⁵

2.2.2.2. Mutfak Çalışanları

Mutfak, otel işletmesi içerisinde iş yoğunluğu yönüyle en çok iş ve görevin bulunduğu çalışma alanlarından birisidir. Mutfak bölümüne dâhil edilen çalışanlar, mutfak sorumlusu ve yardımcısı, aşçılar, personel aşçısı, kafeteryacı, bulaşıkçılar ve mutfak komileridir. Mutfak çalışanlarının performans kriter ve performans standartlarına örnek olarak yeterlilik, zamanlılık, iş miktarı, davranışlar, kişilik özellikleri, müşteri geri bildirimi, ortak çalışma, dış görünüş, sorun çözme becerisi, esneklik verilebilir. Fark edildiği üzere servis çalışanlarının kriter ve standartları ile benzerlikler söz konusudur. Kriterler ismen birbirinin aynısı olmakla birlikte kimi

¹³⁵ S. Benligiray, s. 112-114.

kriterlerin içerisindeki performans standartları farklılaşmaktadır. Yeterlilik kriteri üzerinden bir örnek verilirse: Yeterli bir mutfak çalışanından yemek pişirme tekniklerini ve yemek süsleme sanatlarını bilmesi, görünüş, tat, kıvam, aromatik çekicilik vb. unsurlara dikkat ederek yiyecekler hazırlaması, mönü planlaması yapması, siparişleri hemen hazırlaması beklenmektedir.¹³⁶

2.2.2.3. Ön Büro Çalışanları

Müşterilerin henüz işletmeye gelmeden rezervasyon yaptırma aşamasında ilişki içerisinde oldukları ve konaklama süresinde hizmetin sunumunda önemli bir yere sahip olan çalışanlardır. Ön büro bölümünün görevi arka ofiste çalışan rezervasyon memuru ile sağlanan iletişimle başlar. Bu noktada otel hakkında sağlanacak imaj sunulan diğer hizmetlerle devam ettirilir. Müşteriler otelin diğer bölümleri ile olan ilişkilerini ön büro çalışanları ile yüz yüze gelerek veya telefon ile görüşerek sağlamaktadır. Ön büro bölümü çalışanları rezervasyon, resepsiyon, ön kasa, corsierge ve santral çalışanlarından oluşmaktadır.¹³⁷

Ön büro bölümü hem otel çalışanları hem de müşterilerle doğrudan, yüz yüze ilişki içerisinde. Ön büro çalışanlarının insan ilişkileri becerisine sahip olması bu nedenle önemlidir. Ön büro çalışanları için belirlenen performans kriter ve standartlarına örnek olarak dış görünüş, vücut dili, ses tonu, özen gösterme, nezaket, rehberlik, satış becerisi, esneklik, ortak çalışma, iletişim, yeterlilik, iş miktarı, davranışlar, kişilik özellikleri verilebilir. Nezaket kriterinin içerisinde müşterilere adları ile hitap etmek, müşterinin adı bilinmiyorsa müşteri form doldururken öğrenmek, müşterilere karşı her zaman nazik ve samimi davranmak yer almaktadır. Satış becerisi kriterinde, odaları satmak, müşterinin tekrar gelmesini ya da daha fazla kalmasını sağlamak için kişisel becerileri kullanmak gibi maddeler yer almaktadır. Esneklik kriterinin içerisinde, müşterilerin isteği üzerine ya da herhangi bir sebeple oda değişikliği taleplerini karşılama, gereklilik halinde vardiyasını değiştirme yer almaktadır. Yeterlilik kriterinin içerisinde ise telefon ve santral kullanma becerisi, iyi derecede yabancı dil bilgisi, temel oda terminolojisini, tüm odaların yerleşimlerini ve olanaklarını bilme, otelin tarihi ve kültürel çevresini bilme, ciddi, titiz, dikkatli ve

¹³⁶ S. Benligiray, s. 115-117.

¹³⁷ Şener, s. 126-128.

sistemli görünme, sakinliğini koruma ve kontrolü kaybetmeme, diplomatça davranma yer almaktadır.¹³⁸

2.2.2.4. Kat Hizmetleri Çalışanları

Otel işletmelerinin temel amacı müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılamaktır. Otel odaları, müşterilerin otelde kaldıkları süre içerisinde zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri yerlerdir. Bu nedenle kat hizmetleri çalışanları müşterilerle en uzun süreli iletişimde bulunan çalışanlardır. Bu çalışanlar otel odalarının ve genel yerlerin temizliği, bakımı ve dekorasyonu ile ilgili işleri yerine getirmektedir. Temizlik ve sağlık kurallarına uymaları, hizmetin sunumunda titizlik göstermeleri sayesinde otelin müşteriler gözünde olumlu bir imaja sahip olmasında payları büyüktür.¹³⁹

Kat hizmetleri çalışanları için performans kriterleri ve standartlarına örnek olarak iş miktarı, zamanlılık, yeterlilik, davranışlar, kişilik özellikleri, dış görünüş verilebilir. Zamanlılık kriteri içerisine bir yatağın kaç dakikada düzeltilmesi gerektiği, kaç adet merdiven basamağının kaç dakikada temizleneceği, bir pencere camının ne kadar sürede silineceği gibi standartlar girmektedir. Yeterlilik kriterinin içerisine ise, yatakları yapma, banyo temizleme, yerleri süpürme, toz alma gibi işlerin nasıl yapılacağını bilme, temizlikte izlenmesi gereken sırayı, kullanılacak araç gereç, malzemeyi bilme, gerekli düzeyde İngilizce bilme girmektedir.¹⁴⁰

Otel işletmelerinde performans yönetim sisteminin sağlıklı yürütülebilmesi için planlama, ölçme ve değerlendirme aşamalarından geçilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın kapsamı doğrultusunda planlama aşaması ile ilgili yalnızca performans kriterlerinin tespit edilmesi ve çalışanlar için hangi performans kriterlerinin kullanılacağı üzerinde durulması gerekli görülmektedir. Performans ölçme yöntemleri, performans ölçümünü kimlerin yapabileceği, performans ölçme sisteminin uygulanması gibi konuları içeren ölçme aşaması ile ilgili kapsamlı bir literatür bulunmasına rağmen çalışmanın sınırları doğrultusunda bu konulara değinilmemiştir.

¹³⁸ S. Benligiray, s. 120-123.

¹³⁹ Şener, s. 135-136.

¹⁴⁰ S. Benligiray, s. 125-126.

Çalışmanın kapsamı dolayısı ile çalışanların performansında meydana gelen değişimler ile ilgilenilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışanların performansının değerlendirilmesi ve gerekli çözüm önerileri üretebilmek amacıyla çalışanların performansının geliştirilmesi konuları üzerinde durulacaktır.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ

İstenilen düzeyde performans gösteren çalışanın, bu performansını koruması ve artırabilmesi için çalışanların güçlendirilmesi, kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları gerçekleştirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

2.3.1. Çalışanların Güçlendirilmesi

Güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi ifade eden bir kavramdır. Güçlendirilmiş bir çalışan, daha motive, kendisine güvenen, inisiyatif kullanmaya açık, olaylar üzerinde hakimiyet kurabileceğine inanan, örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünen çalışandır. Çalışanın güçlendirilmesi için; çalışanın pozisyonunun gücü artırılabilir, sürekli eğitim ile uzmanlığını geliştirmesi sağlanabilir, işletme içerisindeki çeşitli kaynaklara ulaşım imkânı sağlanabilir ya da çalışanın kendisine güveni ve motivasyonu artırılmaya çalışılabilir.¹⁴¹

2.3.2.Kariyer Planlama ve Geliştirme

Boş pozisyonlara işletme içerisinde yerleştirme yapılabilmesi için çalışanların gelişimi ile ilgili planlama yapılması büyük öneme sahiptir. Bunun için iş rotasyonu yapmak, hizmet içi eğitimle çalışanların farklı konularda eğitimlerini sağlamak, performans değerlendirmesi yapmak ve çalışanların yerleştirilmesinin

¹⁴¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2. Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1984, (İY1), s. 301.

düşünüldüğü pozisyonlara hazırlanması sağlamak gibi yöntemler izlenebilmektedir.¹⁴²

2.3.3. İstenilen Performansın Sağlanması Sonucunda Çalışanların Ödüllendirilmesi

Çalışanlarının performansını geliştirmesini bekleyen bir işletme, çalışanların beklenen performansı ya da beklenenin üzerinde gösterdikleri performansı ödüllendirmelidir. Bu çalışanlar üzerinde güçlü bir motivasyon etkisi yaratacaktır. Çalışan, emeklerine değer verildiğini görecektir ve daha çok çalışmak için elinden geleni yapacaktır. Ödüller kimi zaman çalışanların gelirini artırıcı yönde kimi zaman ise gelir üzerinde etkiye sahip olmayacak şekilde verilmektedir. Gelir artışı yaratan ödüller, ücret artışı, prim, kârdan pay gibi doğrudan ya da ücretli tatil, emeklilik sigortası, tedavi giderlerini ödeme, mal ve hizmetlerden indirimli yararlanma şeklinde dolaylı olabilir. Gelir artışı sağlamayan ödüller ise işteki yaşamı daha çekici kılmayı sağlayan ödüllerdir. Öğle yemeği saatine karar verme, etkileyici unvan gibi ödüller bu kapsamda sayılabilir.¹⁴³

İş motivasyonunu artırıcı değişkenlerin işletmelerde ödül şeklinde kullanıldığı gözlemlenmektedir. Motivasyon araçlarını ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olarak üçe ayırmak mümkündür. Ücret artışı, kâra katılma, ekonomik değeri olan bir ödül verme ekonomik araçlar arasında sayılabilir. Psiko-sosyal değişkenler ise, çalışana bağımsız ve inisiyatif kullanabileceği bir çalışma ortamı sağlama, çalışanların iş yerinde bir gruba dahil olmasını destekleme, çalışanlara değer ve statü verme, yeteneklerini geliştirmeye olanak sağlama, kendi yaptıkları işler ya da işletmedeki süreçler hakkında çalışanların önerilerini dinleme ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik çalışmalardır. Örgütsel-yönetimsel değişkenler arasında çalışanlara yetki ve sorumluluk verme, çalışanların eğitilmesi ve yükseltilmesi, işletmede güçlü iletişim kanallarının oluşturulması ve çalışanların kararlara katılımı sayılabilir.¹⁴⁴

¹⁴² Akoğlan, KHY, s. 26.

¹⁴³ S. Benligiray, s. 254-255.

¹⁴⁴ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.92-96.

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.4.1. Performansın İstenen Düzeyde Oluşmasını Sağlayan Nedenler

Performansın, motivasyon ile artırılmış yeteneğin bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür. Yetenekler ise, doğuştan gelen yeteneklerin eğitim ve kaynaklar ile artırılmış halidir. Doğuştan gelen yeteneklerin çoğu eğitim ve öğretim ile artırılabilir. Beklenen performansın sağlanmasında yetenekler ve eğitim tek başına yeterli olmamaktadır. Yeterli yeteneklere sahip, eğitilmiş bir çalışanın da iyi bir performans gösterebilmesi için kendi kontrolü dışında yer alan örgütsel ve çevresel faktörlere yani kaynaklara ihtiyacı vardır. Motivasyon ise, çalışanın o işi yapmak için gösterdiği isteğini ve o işi yerine getirmek için ortaya koyduğu çabayı ifade etmektedir. Performans, yetenek ve motivasyon kavramlarını aşağıdaki gibi formüleştirmek mümkündür.¹⁴⁵

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon}$$

$$\text{Yetenek} = \text{Doğuştan gelen yetenek} \times \text{eğitim} \times \text{kaynaklar}$$

$$\text{Motivasyon} = \text{İstek} \times \text{Taahhüt}$$

2.4.2. Performansın Beklenen Düzeyin Altında Oluşmasının Nedenleri

2.4.2.1. Yetenek ve Bilgi Yetersizliği

Yeterli düzeyde performansın elde edilebilmesi için yetenek ve motivasyon unsurlarının bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu nedenle, performans düşük olduğu durumlarda, çalışanın yeteneklerinin o işi yapmak için yeterli düzeyde olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Performans düşüklüğünün yetenek ya da bilgi yetersizliğinden olup olmadığını tespit edebilmek için çalışana verilen görevin güçlük derecesine, çalışanın yeteneklerine, çalışanın işini daha iyi yapabilmek için harcadığı çabaya, çalışanın

¹⁴⁵ David Whetten ve Kim Cameron, **Developing Management Skills**, Third Edition, HarperCollins College Publishers, New York, 1995, s.361' dan aktaran S. Benligiray, s.230-231.

performansındaki gelişmeye ve çalışanla benzer işi yapan çalışanların performans düzeylerine bakılmalıdır.¹⁴⁶

2.4.2.2. Motivasyon Azlığı

Çalışanlarının iyi performans göstermesi için çaba sarf eden işletmeler motivasyon unsurunu göz önünde bulundurmalıdır ve motivasyonla ilgili iki noktaya dikkat etmelidir. İlki, motivasyon bireyseldir. Yani, her bireyi motive eden unsur birbirinden farklıdır. İkincisi ise, bir çalışanın motive edilip edilmediği yalnızca davranışları gözlemlenerek anlaşılabilir.¹⁴⁷

Otel işletmeleri çerçevesinde düşünüldüğünde, düşük verimin, işgücü devir hızının yüksekliğinin ve kalifiye çalışanları işletmede tutma sorunlarının temelinde işletmelerin sezonluk olmasının ve motivasyon azlığının yer aldığı söylenebilir. İşletmelerin sezonluk çalışma biçimini değiştirmeleri birçok faktörden dolayı zordur. Ancak, çalışanların motivasyonunu sağlamak işletme yönetiminin konuya önem vermesi ile sağlanabilecek bir durumdur.¹⁴⁸

2.4.2.3. İş Programı İle İlgili Sorunlar

İş programı, beklenen iş hacmine göre çalışan ihtiyacını tespit edip bu tespitler doğrultusunda iş ve zaman çizelgelerinin hazırlanmasıdır. İstenen yer ve zamanda, istenen sayıda çalışan bulundurulması bu yolla sağlanabilir.¹⁴⁹ Bu tanımdan yola çıkarak, iş programlarının yapılmadığı ya da yapıldığı halde uygulanmadığı işletmelerde ne gibi sorunlarla karşılaşılacağı tahmin edilebilir. İşin ağırlığı, zorluğu ya da miktarı tahmin edilmeden bir çalışana yapabileceğinden fazla görev verilebilir. Bu durumda çalışanın işi yetiştirebilmesi için fazla mesai yapması gerekecektir. Ya da çalışan işi tam ve doğru bir şekilde yapmak yerine üstün körü çalışabilecek, bu da hem çalışanın hem de işletmenin performansının düşmesine neden olacaktır. Örneğin, bir kat görevlisinin günlük temizlemesi gereken oda sayısı

¹⁴⁶ Whetten ve Cameron, s.396'dan aktaran S. Benligiray, s. 234.

¹⁴⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, Beta Yayını, İstanbul, 1998, (İY2)s.465

¹⁴⁸ Akoğlu, KHY, s. 32-33.

¹⁴⁹ Y. Benligiray, s. 125.

artırılırsa, bu çalışanın ya fazla mesai yapması gerekecek ya da zamanında bitirmiş olmak için odayı belirlenen standartlara uymadan temizleyecektir. Bu durum da müşteri memnuniyetsizliğine kadar giden yolun başlangıcı olacaktır.

2.4.3. Performansın Beklenen Düzeyin Altında Gerçekleşmesini Önleme Yöntemleri

Çalışanın performansının beklenen düzeyin altında olduğu durumlarda, öncelikle çalışanların bilgi düzeylerini sorgulanmalı ve eksik noktaları tamamlanmak üzere çalışanların eğitilmesi sağlanmalıdır. Daha sonra, işin, çalışana uygunluğu denetlenmelidir. Çalışanlarının sorunlarına yönelik danışmanlık hizmetinde bulunulmalı ve bu yöntemlerle bir sonuç alınamadığı takdirde disiplin uygulamalarına başvurulmalıdır.¹⁵⁰

2.4.3.1. Çalışanların Eğitilmesi

Çalışanların eğitimi, işletmeler için ilk etapta bir maliyet unsuru gibi düşünülmektedir. Ancak, eğitimin maliyetinin yanı sıra işletmenin başarısına sağladığı etki de yadsınamaz. Çalışanların eğitimi ne kadar iyi olursa, hizmetin, müşterinin istek ve beklentilerini karşılama olasılığı o kadar yüksek olacaktır. Eğitimle, çalışanların sadece işi hızlı yapmaları değil, verilen standartlara uygun olarak yapmaları sağlanmaktadır.¹⁵¹ Eğitimler, çalışanların bilgi ve beceri eksikliğinin olduğu durumlarda bu eksikliği gidermek amacıyla yapılabileceği gibi, terfi edecek olan çalışanın yeni işinin gereklerini edinebilmesi amacıyla da yapılabilir.¹⁵² İşletmelerin gerek çalışanlarının motivasyonlarını yükseltme, gerekse de kişisel gelişmelerini sağlama amacıyla eğitim konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Eğitim sayesinde çalışanlar, bilgi ve beceri düzeylerini artırarak daha etkin ve verimli çalışabilmektedirler. Eğitim verilirken önemli noktalardan birisi, eğitim yönteminin belirlenmesidir. Eğitim yöntemleri, iş başı eğitim ve iş dışı eğitim

¹⁵⁰ S. Benligiray, s. 245.

¹⁵¹ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, 3.Baskı, Vipaş, Bursa, 1998, s. 160.

¹⁵² S. Benligiray, s. 246.

olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İş başı eğitim yöntemlerinden ilki rotasyondur. Çalışan bu yöntemle, benzer nitelikte farklı işlerde çalıştırılır. Böylece, çok yönlü iş bilgisine sahip olur. Diğer bir yöntem yetki devretmedir. Yönetici düzeyinde yetiştirilen çalışanlar için kullanılan, çalışanın sorumluluk duygusunun artmasını sağlayan bir yöntemdir. İş başı eğitimlerden sonuncusu ise işi yaparak öğrenme yöntemidir. Eğitilecek olan çalışana tecrübeli bir eğitimci ya da yöneticisi tarafından işin nasıl yapıldığı gösterilir. Çalışan daha sonra eğitimcisinin nezaretinde işi doğru yapıcaya kadar dener. İş dışı eğitim yöntemleri ise; konferanslar, rol oynama, örnek olay, laboratuvar (duyarlılık) eğitimi şeklinde sıralanabilir.¹⁵³

Çalışanların eğitiminde nezaretçiler önemli bir yere sahiptir. Çalışanları her yönüyle oldukça iyi tanıyan bu kişiler, çalışanların performanslarını geliştirebilmek için uygun ortamı sağlayabilirler. Bu yöntem genellikle basit ve rutin işlerde uygulanmaktadır.¹⁵⁴

2.4.3.2. Disiplin Uygulamaları

Disiplin, istenmeyen davranışlardan uzak durma ve doğru davranmaya yönelik ilke, kural ve uygulamalar bütünüdür. Çalışanın istenmeyen davranışının disiplin uygulamasına konu olabilmesi için, kendisinden nasıl davranılmasının istendiğini, yani kuralları bilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra kendisinden bekleneni yerine getirebilecek yetenekte olması ve isteyerek kuralların dışına çıkmış olması gerekmektedir.¹⁵⁵

Çalışanların disiplin edilmesinde farklı yaklaşımlar takip edilebilir:¹⁵⁶

- **Önleyici Disiplin:** Çalışanların kendi kendine disipline olmasını isteyen bu yaklaşımda, çalışanların kuralları ihlal etmesini önleyici ve istekle çalışmalarını sağlayıcı bir örgüt iklimi oluşturmak istenmektedir. Çalışanların ceza korkusu ile değil, yararına inandığı için kurallara uyma bilinci geliştirmesi hedeflenmektedir.

¹⁵³ Akoğlu, KHY, s.35-39.

¹⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Politika ve Yönetimsel Teknikler, 7. Basım, Rota Ofset, Bursa, 1994, (PY), s.145-146

¹⁵⁵ Ramazan Geylan, “Disiplin”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus), 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 185-186.

¹⁵⁶ Geylan, (Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus), s. 186-187.

- **Düzeltilici Disiplin:** Önleyici disiplin uygulamaları ile çözüme kavuşturulamayan durumlarda, hatalı davranışlar, kural ihlalleri cezalandırılır. Amaç, ceza ile istenmeyen davranışı düzeltmek ve aynı davranışın tekrarlanmaması için hem davranışı gerçekleştiren çalışanı hem de işletmedeki diğer çalışanları uyarmaktır.
- **Yapıcı Disiplin:** Bu yaklaşımda çalışanın herhangi bir yanlış davranışından dolayı cezalandırılması istenmemektedir. Kural ihlalleri doğal karşılanır. Amaç, çalışanı cezalandırmak yerine o davranışı yapmasına neden olan faktörleri araştırmak ve çalışana yol göstermektir. Çalışana danışmanlık desteği sağlanır.

2.4.4. Performans Değerlendirmenin Sonuçlarını Çalışanlara İletme

Çalışanlara performans değerlendirme sonuçları iletilirken öncelikle görüşme başlatılır. Ardından çalışanın performansı değerlendirilir, potansiyeli belirlenir ve gelecekteki gelişmesi planlanır.¹⁵⁷

Çalışan işini ne kadar iyi yaparsa yapsın performansının artırılabilir yolları hâlâ mevcut olabilecektir. Çalışanın performansında artırılacak bir yön kalmadığında ise yeni sorumluluklar verilmesi ya da bir üst göreve atanması söz konusu olacaktır. Bu nedenle değerlendirme görüşmesinde çalışanla açık bir şekilde konuşulmalı ve tartışılmalıdır.¹⁵⁸

2.5. MOTİVASYON KURAMLARI

Hem iç müşterileri hem de dış müşterileri karar alma ve davranışa sevk etme konularında ikna edebilmek için, beklenti ve ihtiyaçlarına etki eden faktörleri belirlemek önemlidir. Çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek için beklenti ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir.¹⁵⁹ İnsanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya yardımcı olması yönüyle motivasyon kuramlarını incelemek yol gösterici olacaktır.

¹⁵⁷ S. Benligiray, s. 266-270.

¹⁵⁸ Madelin Schneider ve Georgina Tucker, **The Professional Housekeeper**, 3. Basım, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1989, s.144.

¹⁵⁹ Ertürk ve Kıyak , s. 146.

Motivasyon ile ilgili kuramları iki ana grupta incelemek mümkündür: Kapsam teorileri ve süreç teorileri. Kapsam teorileri içsel faktörlere önem verirken, süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

Kapsam teorileri de süreç teorileri de kendi içerisinde dörde ayrılmaktadır. Kapsam teorileri: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in İhtiyaçların Sürekliliği Modeli, Herzberg'in İki Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi. Süreç Teorileri ise: Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Porter ve Lawler'in Süreç Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Looke'nin Bireysel Amaçlar Teorisidir.¹⁶⁰

Maslow, bireylerin ihtiyaçlarının önemlilik hiyerarşisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Bireyler, alt düzeyde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmektedir. Bu hiyerarşi basamaklarında ilk sırada açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlar, ikinci derecede güvenlikte olma hissini tatmin etmek amacıyla güvenlik ihtiyacı, üçüncü derecede ait olma hissi, arkadaşlık, sosyal aktivite gibi unsurları kapsayan sosyal ihtiyaçlar, dördüncü derecede itibar sağlama, başarma ve dikkat çekme gibi ihtiyaçları içeren itibar sağlama ihtiyacı ve en üst basamakta ise kişinin kendisini ve sınırlarını anlaması ve yapabileceğinin en iyisini yapmasını ifade eden kendini gösterme ve başarma ihtiyacı yer almaktadır.¹⁶¹ Maslow, motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında gelmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmış ve kişilerin alt basamaklarındaki ihtiyaçlar giderildikten sonra üst basamaktaki ihtiyaçlarını gidermeye yöneleceğini ifade etmiştir. Yöneticiler çalışanları sahip oldukları şeylerden çok sahip olmak isteyecekleri, eksikliğini hissedip bir ihtiyaç olarak adlandırdığı unsurları kullanarak davranışa sevk edebilirler. Kişiler sahip olduğu şeyi korumak istemesinin yanı sıra sahip olmak istediği şeyler için daha hevesli çalışacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin kişiler üzerinde motivasyonel bir etkisi vardır. Belirli bir basamaktaki ihtiyacı karşılayan birey diğer basamağa geçiş sağlaması için motive edilebilir.¹⁶² Çalışanlara iş güvencesi verilmesi, iş doyumu üzerinde de olumlu bir etki yaratacaktır. İş güvencesi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ikinci basamakta yer almaktadır.

¹⁶⁰Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, (İY3), s. 510.

¹⁶¹Şener, s. 262-263.

¹⁶²Ertürk ve Kıyak, s. 138-140.

Çalışanlar, işletmelerinin belirsizlikleri ortadan kaldırmasını istemektedir. Böylece mevcut motivasyonlarını artırabilecektir. İnsanlar sadece içinde bulundukları zamanı değil, geleceklerini de düşünmek durumundadır. İşten atılma korkusu yaşayan bir çalışanın motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenecektir.¹⁶³

Alderfer'in ihtiyaçların sürekliliği teorisi, üç temel ihtiyaç grubuna dayanan ve Maslow'un beş dereceli ihtiyaçlar hiyerarşisini özetleyen bir teoridir. Bu teoride ihtiyaçlar; temel ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve kişisel ihtiyaçlar olarak üçe ayrılmaktadır. Alderfer, ihtiyaçların bir hiyerarşiden çok süreklilik gösterdiğini ifade etmiştir. İhtiyaçların düzeni ve önemi kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bazı insanlar temel ihtiyaçlarını karşılamayı arzularken, bazı insanları sosyal ya da kişisel ihtiyaçlarının giderilmesi motive edebilir. İhtiyaçların bir grubu diğerleri hariç tutularak karşılanamaz. Belli bir seviyedeki ihtiyaç engellenirse yönetici diğer ihtiyaçları karşılayabilmenin yollarını aramalıdır.¹⁶⁴

Herzberg ise, yaptığı çalışmalar sonucunda, çalışanların işe karşı olan tutumlarını belirleyen, onları iş ortamında memnun eden ya da memnun etmeyen faktörlerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Herzberg, bu faktörleri iş memnuniyetsizliğine sebep olanlar ve memnun edici unsurlar olarak ifade edebileceğimiz motivatörler şeklinde iki ana gruba ayırmıştır. Bu faktörler, Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmektedir.

¹⁶³ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3.Baskı, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Ens. Yayınları, İstanbul, 1989, s.396.

¹⁶⁴ Şener, s.265.

Tablo 1: İş memnuniyetsizliğine neden olan faktörler

HİJYEN FAKTÖRLER	
Şirket Politikası ve Yönetim	Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması
Teknik Denetim	Üstünüzün ulaşılabilir ve adil olması
Kişiler Arası İlişkiler	Üstünüzle, astınızla ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak öğeleri içeren tam tazminat paketi
Statü	Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği, mobilyalar
İş Güvenliği	Pozisyon kaybına veya iş kaybına sebep olacak güvensiz bir ortamdaki kaçınmak
Özel Hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan etkileri, mesela stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak
Çalışma Şartları	Çalıştığınız işyerinin fiziksel şartları: iş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar

Kaynak: Adair, Çev. Salih Uyan, s. 68-69.

Tablo 2: İş memnuniyetini sağlayan faktörler

MOTİVATÖRLER	
Başarı	Bir işin başarıyla tamamlanması, bir problemin çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı
Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanıma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayrım yapılabilir.
Gelişme İhtimali	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini artıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni kabiliyetler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanıma
İlerleme	Kişinin işteki pozisyonu veya statüsünü yükselten bazı değişimler
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhaları

Kaynak: Adair, Çev. Salih Uyan, s. 75-76.

Özetle Herzberg motivasyon ve çalışmayı etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır: Motive edici faktörler ve hijyen faktörler. Çalışanları en iyi şekilde çalışmaları için motive eden ve işin içeriği ile ilgili olan başarıma, tanınma, sorumluluk, kişisel gelişme, ilerleme gibi faktörler motive edici faktörlerdir. İkinci gruptaki hijyen faktörler ise çalışma hayatında memnuniyetsizliği önlemeye yönelik ücret, maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, işletme politikası, yönetim ile çalışanlar arası ilişkileri kapsamaktadır. Bu faktörlerin çalışanları motive etme özelliği yoktur. Ancak, bu faktörler olmadan da çalışanlar motive edilemeyecektir. Hijyen faktörler çalışanın motive edilebilmesi için asgari şartları sağlayacaktır. Hijyen faktörlerinin diğer endüstrilere nazaran otel işletmelerinde daha önemli olacağı söylenebilir. Bu durum genellikle otel içerisinde temel ihtiyaçlarını (beslenme, barınma vb.) çalışanların çalıştıkları yer ve çalışma koşulları ile ilgilidir. Bazı çalışanlar ise daha

üst seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda düşük beklenti içerisinde. Bu nedenle, hijyen faktörlere daha fazla önem verilmektedir.¹⁶⁵

Maslow, fizyolojik, güvenlikle ilgili ve sosyal ihtiyaçların tatmin edilmediklerinde memnuniyetsizlik meydana getirdiğini ifade ederken Herzberg, memnuniyet üzerinde bunların çok etkisi olmadığını ifade etmektedir. Herzberg'e göre, itibar, mesleki ilerleme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bireyler üzerinde daha uzun süreli memnuniyet yaratmaktadır.¹⁶⁶

McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi, yakın ilişki ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacı olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik duyulan arzu kişiden kişiye ve meslek gruplarına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin başarı güdüsü, kültürel etki, mesleki deneyim ve çalışılan organizasyona göre farklılaşmaktadır. Başarma güdüsü yüksek olan kişiler daha yüksek oranda performans gösterirler. Bu kişiler önlerine çıkan fırsatları hedeflerine ulaşabilmek için çok daha iyi değerlendirirler. Bu teori, çalışanların motivasyonuna bireysel yönüyle yaklaşmaktadır. Otel işletmelerinde ise müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için işbirliği içerisinde etkili ekip çalışmaları önemlidir. Bu nedenle bireysel motivasyon kadar ekip motivasyonuna da dikkat edilmelidir. Yüksek başarı gösterenlerin ihtiyaçlarını karşılama çabası otelin ihtiyaçları ile uyumlu olmalıdır.¹⁶⁷

Süreç teorilerinden Vroom'un teorisine göre, kişinin belli bir iş için çaba göstermesi üç faktöre bağlıdır: Kişinin ödülü arzulama derecesi, vasıta ve bekleyiş. Diğer bir teori Porter ve Lawler'ın Beklenti teorisidir. Bu teoriye göre, çalışanların işleri ile ilgili bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bilgi ve yetenek olmadan harcanan çaba, performansı doğrudan etkilemeyecektir. Ödüller çalışanların arzu ettiği sonuçlardır. Ödülleri gerçek ve gerçek olmayan ödüller şeklinde ikiye ayırabiliriz. Gerçek ödüller, kişiler tarafından kazanılırken, gerçek olmayan ödüller, diğer çalışanların davranışları ve organizasyonda var olan maaş, çalışma koşullarıdır. Çalışanlar tarafından algılanan ödüllerin eşit olması gerekmektedir. Çalışanlar kendi performansını işletmede çalışan diğer kişilerin performansı ile karşılaştırır ve nasıl ödüllendirildiğine dikkat eder. Diğer bir teori Adams'ın eşitlik teorisidir. Bu teoriye göre, çalışanların iş ilişkilerinde eşit olarak kabul görme düşüncesi motivasyonlarını

¹⁶⁵ Şener, s.266-268.

¹⁶⁶ Adair, Çev. Salih Uyan, s. 77.

¹⁶⁷ Şener, s.268-270.

etkilemektedir. Çalışanlar, iş ortamında gösterdikleri çabanın onlara sağladığı çıktıyı kendileri ile aynı yerde çalışanların gösterdikleri çaba sonucunda aldıkları çıktı ile kıyaslamaktadır. Bu karşılaştırma neticesinde, elde ettikleri eşitlik ya da eşitsizlik durumu ve eşitsizlik varsa bunu gidermek için çalışanların yöneldiği davranışları açıklamaktadır. Son olarak Locke'un bireysel amaç teorisine değinilebilir. Bu teoriye göre çalışanların işletmedeki başarısının kişisel amaçlar ile ilgili olduğu söylenmektedir. Kişilerin amaçları motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Bireylerin amaçlarının işletme amaçları ile bağdaştırılması bu nedenle önemli olmaktadır. Motivasyonla ilgili çok sayıda teorenin ortaya atılmış olması aslında insanları motive etmenin tek ve basit bir cevabının olmadığını güzel kanıtlardır. Bu teoriler, çalışanların performansını etkileyen pek çok güdüyü ortaya çıkarmaktadır.¹⁶⁸

Hizmet sektöründe sektörün yapısı gereği değişimleri takip etmek zordur. Bunun yanı sıra, müşterilerin sürekli değişen beklentilerine cevap verebilmek gerekmektedir. Rekabetçi bir ortamda müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti oldukça önemli konular halini almaktadır. Bu noktada, çalışanların değerinin farkında olmak ve ekip ruhu çalışanlara aşılacak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda büyük sorumluluk verilmektedir. Çalışanları güdüleme, motivasyonlarını sağlama, kendilerini geliştirebilmeleri için eğitimler düzenleme, yoğun bir çalışma temposunda işe uyumlarını gerçekleştirme bu sorumluluklar arasında sayılabilir.¹⁶⁹

Değişen rekabet koşulları her konuda olduğu gibi çalışanlar, çalışanların beklentileri ve çalışanlardan beklenenler konusunda da değişikliklerin yaşanmasını sağlamıştır. Günümüzde işletmeler, öğrenmeye açık, uyumlu, işletmesi ile birlikte gelişen çalışanlar talep etmektedir. Çalışanlar ise işletmelerinden ücret, iyi çalışma koşulları, teşvik ve ödüller, kıdem, terfi, iş güvenliği, iyi çalışma ilişkileri, emeklilik hakkı gibi çeşitli beklentiler içerisinde olmaktadır.¹⁷⁰ Çalışanların bu beklentilerinin performanslarını etkileyen faktörlerle bir paralellik içerisinde olduğu söylenebilir.

İşletmeler, amaçlarına, çalışanlar sayesinde ulaştıkları için işletmenin verimi üzerinde çalışanların verimi önemli rol oynamaktadır. İşletmenin amaçlarına giden yolda çalışanların amaçlarına, ihtiyaç ve beklentilerine önem verilmelidir. Onları

¹⁶⁸ Şener, s.270-277.

¹⁶⁹ Tütüncü ve Demir, s. 147.

¹⁷⁰ Çakır ve Eğinli, s. 38.

güdüleyecek, verimini artıracak çeşitli politikalara da işletmede yer vermek gerekmektedir.¹⁷¹

2.6. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN MOTİVASYON UNSURLARI

Yapılan literatür taraması neticesinde performansı etkileyen unsurların motivasyonu etkileyen unsurlar ile olan benzerliği ve iç içe geçmişliği, çalışanların performansını etkileyen motivasyon unsurları başlığının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışmanın bu bölümünde, bu unsurlar yedi başlık altında ayrıntılı şekilde incelenecektir.

Motive etmek, bir kişinin harekete geçmesi için lazım olan güdülerin ve dürtülerin sağlanmasıdır. Motivasyon, bireyin kendisini harekete geçiren tüm etkenler olarak tanımlanabileceği gibi başkalarını harekete geçirmek olarak da tanımlanabilir. Her insan birbirinden farklı olduğu için kişileri eyleme geçiren değerler bu nedenle farklılaşabilmektedir.¹⁷²

Motivasyonun, işletmede yer alan çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa sevk eden bir faktör olarak örgütsel davranıştaki yeri büyüktür.¹⁷³ Motivasyon, kişinin işini daha iyi yapması, işine yönelik ilgisinin yüksek tutulması ve başarılı olması yönünde teşvik edilmesidir. Ayrıca motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin eden, işletmeye bağlılık ve aidiyet hissetmesini sağlayan, çalışanların kendilerini sadık çalışanlar olarak hissetmesine neden olan bir unsurdur.¹⁷⁴

Verimlilik üzerinde etkisi oldukça önemli olan motivasyon, çalışanların işlerini daha doğru, daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için verilen ek haklar olarak ifade edilebilir. Bu ek haklar genel itibarıyla para olarak düşünülebilir. Ancak,

¹⁷¹ Sedat Yumuşak, “ İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, ss.241-251, s.242.

¹⁷² John Adair, **Etkili Motivasyon**, çev. Salih Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, s.17-27.

¹⁷³ Edip Özücu ve Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, ss. 85-97, s. 85.

¹⁷⁴ Akoğlu, KHY, s. 33.

çalışanların gelir seviyesi arttıkça paranın motive etme etkisi azalırken başka motivasyon unsurları su yüzüne çıkmaktadır.¹⁷⁵

Motivasyon, bireylerin içinden gelen tutku, arzu, ihtiyaç ve değerler sonucu oluşur. Ancak, sürekli değişen çevre koşulları ile farklı unsurların da bireyi motive ettiği bilinen bir gerçektir.¹⁷⁶ İşletmelerin motivasyon konusuna özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir. Bir yönetici, ancak astlarını işletme amaçları doğrultusunda çalıştırabilir, bilgi ve becerilerini bu yönde kullanmaya ikna edebilirse başarılı olacaktır. Motivasyon ile performans arasında yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan çalışanların performanslarının yüksek olması beklenmemelidir.¹⁷⁷

Motivasyon kavramını memnuniyet kavramı ile karıştırmamak gerekmektedir. Motivasyon ve memnuniyet kavramları içlerinde bir ortak nokta barındırsa da temelde aynı değildir. Motive olmadan da bir işten memnun olmak mümkündür. Kendi niteliklerinin altında bir iş yapmasına rağmen, üstelik dışarıdan bir gözle baktığımızda işi yaparken hevesli olmayan bir kişi işinden çeşitli sebeplerle memnun olabilir. Kimi zaman ödenen ücret, kimi zaman çalışanların özel yaşamlarıyla uyumlu çalışma saatleri imkânının verilmesi, kimi zaman da o işletmede çalışanlara sağlanan çeşitli ayrıcalıklardan dolayı kişi işine motive olmamış olsa bile işinden çok memnun olabilir.¹⁷⁸

Motivasyonu özendirici faktörleri pek çok kaynakta olduğu gibi ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel olmak üzere üçe ayırabiliriz.¹⁷⁹

1.Ekonomik Faktörler: Bütün işletmeler çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için aynı teşvikleri kullanmazlar. Teşvikleri açık ve kapalı teşvikler olarak ikiye ayırabiliriz. Açık teşviklerin sonuçlarını gözlemlemek daha kolaydır. Çalışanın motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler arasında ücret artışı ve parça başı ücreti sayabiliriz.¹⁸⁰

Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, ait olunan topluma ve toplumun değer yargılarına göre değişebilmektedir. Bu konuda yapılan

¹⁷⁵ Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.65-67.

¹⁷⁶ John Adair, Çev. Salih Uyan, s. 130.

¹⁷⁷ Koçel, (İY1), s. 301.

¹⁷⁸ John Adair Çev. Salih Uyan, s.59-60.

¹⁷⁹ Özücü ve Kanbur, s.87-88.

¹⁸⁰ Alberto Bayo-Moriones, Jose E. Galdon-Sanchez ve Maia Güell, "Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data", **CEP Discussion Paper** , Sayı: 1321, 2004, ss.1-31, s. 2.

bir araştırmada; batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan paranın, Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanın motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetmeme, aidiyet duygusu, utanç, grup tarafından reddedilme ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.¹⁸¹

2. Psiko-sosyal Faktörler: Psiko-sosyal faktörlerin, daha çok çalışanların iç dünyası ile ilgili olması ve iç dünyayı şekillendirenin de kişiden kişiye değişiklik gösteren değer yargıları ve duyguları içermesi sebebi ile anlaşılması güç unsurlar olduğu kabul edilmektedir.¹⁸²

3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler: Amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim sistemi, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, açık yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemi şeklinde sıralanabilir.¹⁸³

Genel olarak incelendiğinde işletme amaçları ile çalışanların amaçları çelişkiler içermektedir. Bu amaçlar uyumlulaştırılırsa çalışanların motivasyonlarının arttığı görülecektir.¹⁸⁴

Bu üç faktöre yöneticiler tarafından dikkat edilmelidir. Çalışanları belirli şekilde davranmaya iten nedenleri, çalışanların amaçlarını, davranışların sürdürölme olanaklarını ve tüm bunlara göre çalışanları motive edecek modeli işletmesinde kurmalıdır. Hizmet işletmeleri için sıklıkla dile getirilen üretim ve tüketime eş zamanlılığı, hizmet sunumunun insan merkezli gerçekleştirilişı, müşteri memnuniyeti için motivasyonu tam olan çalışanlara sahip olmanın önemini net bir şekilde göstermektedir.¹⁸⁵

¹⁸¹ Ali Kaya, "Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı", **Standard**, Cilt: 39, Sayı: 461, 2000, ss. 90-96, s.94.

¹⁸² Özücü ve Kanbur, s. 87.

¹⁸³ Recep Kılıç ve Berna Keklik, "Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 2, 2012, ss. 147-160 s. 149.

¹⁸⁴ Oral, s. 174.

¹⁸⁵ Ölçer, s. 1-2.

Günümüzde benzer maddi olanaklara sahip olan işletmeler, küresel rekabette kendilerine üstünlük sağlayacak olan unsurun insan kaynağı olduğunu fark etmiş durumdadır. İyi çalışanları işe almak, onları eğitmek, işletmede kalmalarını sağlamak gerekmektedir. Bu şekilde çalışanlardan gereken verim sağlanabilmektedir. Çalışanların işletmede uzun süre kalmaları için ise işgücü devri olabildiğince düşük tutulmalıdır. Hizmet sektöründe değişime uyum sağlamak, müşterilerin sürekli değişen beklenti ve taleplerini karşılamak, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini belirli seviyede tutabilmek hatta geliştirebilmek zordur. Bu zorluk, ekip çalışmasına yatkın, esnek çalışma şekillerine uyum sağlayabilen, öğrenme ve analitik düşünme becerisine sahip, kendini geliştirmeye açık çalışanlarla aşılmaktadır. Bu çalışanlara yönetimin ne şekilde yaklaşacağı ve nasıl yönlendireceği önem kazanmaktadır. Bu nedenle yönetimin çalışanları güdülemesi, yönlendirmesi, bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitimler düzenlemesi, işe uyum sağlama programlarına önem vermesi, iş zenginleştirme gibi sistemleri uygulaması yerinde olacaktır. Bu anlatılan sistemin işletmede kurulabilmesi için istihdam edilen işgücünden uzun süreli yararlanabilmek gerekmektedir.¹⁸⁶

Otel işletmesinde yalnızca belirli çalışanların değil, tüm çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Motive edilmiş çalışanlar işletmede birçok şeyin yolunda gitmesini sağlamaktadırlar. Bulaşıkçı çatlak bir bardağın restorana gitmesini önlerken, malların tazeliğini depoda çalışanlar kontrol etmektedir, kat hizmetlileri odalardaki teknik sıkıntıları teknik servise hızlı bir şekilde iletmektedir. Bu çalışanlar motive olduklarında bu işleri daha hızlı, daha düzgün ve isteyerek yapacaklardır.¹⁸⁷

Motivasyonu sağlayan unsurların tespit edilebilmesi için çalışanların davranışlarını gözlemek gerekmektedir. Çünkü, bu unsurları anlamamanın en iyi yolu çalışanların davranışlarını yorumlamaktır. Hangi çalışana, hangi ödül verileceğine doğru karar vermek gerekmektedir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti ya da çalıştığı bölüm motive olduğu unsurları değiştirebilmektedir.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, “ Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, ss. 146-169, s.146-147.

¹⁸⁷ Oral, s. 178-179.

¹⁸⁸ Şener, s.259-260.

2.6.1. Ücret

Çalışan verimliliğini etkileyen ekonomik faktörlerde öncelikle ücret artışından bahsedilebilir. En eski ve en yaygın yöntem olan ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini ölçmek için 1969 yılında Fransa’da bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara, işverenin ücret artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde üç öneri ile gelseydi hangisini seçerdiniz şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Çalışanların üçte ikisinin ücret artışını seçtiği görülmüştür.¹⁸⁹ Bu nedenle, çalışanlara asgari, sabit bir ücret garanti edilmelidir. Ayrıca, çalışanların işletmede adil bir ücret politikasının uygulandığını bilmeleri de performansları üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.¹⁹⁰ Adalet, verdiği değer, çabanın karşılığının eşit değerde olması demektir. Belirli görevleri yerine getiren, terfi için kendisine sunulan şartları yerine getirmiş çalışanın adil bir şekilde statüsünün yükselmesini beklediğinde olduğu gibi performans artışları da çalışanlar tarafından adil ödül beklentisi oluşturmaktadır. Ücretlerin düşük tutulması, çabaların da düşük olmasına sebep olur. Ücretle ilgili diğer önemli nokta ise, ücret dağılımında adaletin sağlanamamış olmasının motivasyon düşüşüne sebep olacağıdır. Ücret, çalışanlar tarafından yaptıkları işin öneminin, işletmeye sağladıkları katkının bir çıktısı olarak düşünülmektedir. Elbette, ücretin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre değişebilmektedir. Bu değişkenliğe rağmen, paranın sahip olduğu alışveriş yapma, saygı görme, diğer işletmelerde ya da kendi işletmelerinde çalışanlarla karşılaştırma yapma ve kişinin yaşam standardını belirleme aracı olma özelliklerinden dolayı, temelde, herkes için önemli bir yere sahip olduğu açıktır.¹⁹¹ Çalışanlara verilecek düşük miktartlı prim bile motivasyonları üzerinde etkili olacaktır.¹⁹²

Müşteriyi memnun etmek temelde bütün çalışanların görevi olmakla birlikte bu görevi tam anlamı ile yerine getiren çalışanların memnuniyetinin sağlanması da önemlidir. Müşteriyi tutmak için özel performans gösteren çalışanların bu performansı ücretle ilişkilendirilmesi yararlı olacaktır.¹⁹³

¹⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım, Bursa, 1998, (Psikoloji), s.120.

¹⁹⁰ Özücü ve Esenkal, s. 148.

¹⁹¹ Adair, çev. Salih Uyan, s.203-205.

¹⁹² Garip, s.40.

¹⁹³ Odabaşı, s.123.

Bu çalışma kapsamında, otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketlerinde performansının iyi olduğu tespit edilen departmanların ya da çalışanların, ücret artışı ile ödüllendirilmelerinin performanslarını ne ölçüde etkileyeceği incelenecektir.

2.6.2. Eğitim, Geliştirme ve Bilgi

Eğitim, insanda mantıksal düşünce sistemi geliştiren, insanların hayatının her evresindeki başarısı kadar iş hayatındaki başarısında da etkili olan önemli bir unsurdur.¹⁹⁴

Otel işletmelerinde çalışanların nicelikleri kadar nitelikleri de önemlidir. Çalışanların niteliği genel ve mesleki eğitim düzeyi ile ilgilidir. Eğitim; genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, yeteneklerin geliştirilmesinin bir yolu olmasının yanı sıra çalışanların işletmeye bağlılıklarını sağlayan işletmeleri ile işbirliği içerisinde iş süreçlerini devam ettirdikleri bir çalışma ortamı yaratmanın da yoludur.¹⁹⁵

Çalışanın işe başlamadan önce işe alıştırma yani oryantasyon eğitimi alması yararlı olacaktır. Böylece çalışanın iş ve işletmeye alışması sağlanacaktır. İşe alıştırma eğitimlerinde çalışanlara çalıştıkları departmanın örgüt yapısı, idarecileri ve diğer çalışanları tanıştırılmaktadır. Departmanın amaçları, iş süreçleri, performans standartları, işin başlama ve bitiş saatleri, molalar, servis saatleri, çalışanların kullanabileceği alanlar, ödül sistemleri, disiplin sistemi, müşteri ile nasıl ilişki kurulacağı, yönetici ve diğer çalışanlarla ilişkiler, güvenlik kuralları, işletme içindeki tüm kural ve prosedürler, kullanılacak alet, makine ve malzemeler, çalışana işe giriş çıkış saatlerinde yapılacak işler anlatılmaktadır.¹⁹⁶ Bu sayede çalışanlar işletme hakkında genel bir bilgi sahibi olabilecek, zaman içerisinde işletmeye olan aidiyet duyguları gelişecektir.

Otel işletmeleri zaman ve kişiye göre sürekli değişen müşteri beklentilerine cevap vermesi gereken işletmelerdir. Bu beklentileri karşılayabilmek için çalışanların sürekli eğitimine önem vermelidir.¹⁹⁷ Değişen müşteri beklentilerini karşılamak için işletmelerin özgün fikirlere ihtiyacı vardır. Böylece, işletmeler sundukları hizmetin

¹⁹⁴ Garih, s.54.

¹⁹⁵ Tütüncü ve Demir, s. 151.

¹⁹⁶ Akoğlu, KHY, s. 31-32.

¹⁹⁷ Öztürk ve Seyhan, s. 122.

kalitesini artırabilir. Bir işi, en iyi yapan bilir ilkesi üzerinden hareketle, çalışanların görüşlerine bu noktada önem verilmelidir. Bu sistem yalnızca özgün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamayacak, aynı zamanda, çalışanlar, işletmenin kendi düşüncesine önem verdiğini görerek motive olacaktır.¹⁹⁸ Yeni fikirler üretecek çalışanlara sahip olmak kadar, var olan çalışanları korumak ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda onların eğitimini sağlamak da önemlidir.¹⁹⁹

İşletmenin hedeflerine varması ve verimliliğin artırılması için işletmede etkin bir iletişim sistemi bulunmak zorundadır.²⁰⁰ Özellikle otel işletmesi çalışanlarının kişilerarası iletişimdeki başarısı müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için önemlidir. Yapılan bir araştırmaya göre, turistler otel işletmesi çalışanlarının kendileri ile kurdukları iletişimin olumlu izlenim edinmelerini sağladığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle otel işletmeleri iletişim konusunda eğitim görmüş ve bu sayede iletişim kurma becerisi elde etmiş çalışanları bünyesinde tutmalıdır. Özellikle, yurt dışından gelen turistlerin kendi evlerindeymiş hissini yaşayabilmeleri için iletişim kurma yeteneği yüksek çalışanların varlığı otel işletmeleri için önemlidir.²⁰¹

Turizm sektöründe çalışanlar genellikle ülkenin başka şehirlerinden ya da yurt dışından gelen çalışanlar olmaktadır. Çalıştıkları işletmenin kendilerine sağlamış olduğu gerek otel içi gerek otel dışı yerlerde bulunan lojmanlarda, ailelerinden ayrı bir şekilde yaşamaktadırlar. Otel işletmeleri 24 saat açık işletmeler olmaları sebebi ile çalışma sürelerinin sınırlarını belirlemek zaman zaman zorlaşabilmektedir. Bu çalışanların müşterilerle gün içerisinde sürekli iletişim içerisinde olduğu da bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, çalışanların iletişim becerilerini geliştirmek için işletmeler tüm imkânlarını kullanmalıdır.²⁰² İletişim becerisi, özellikle hizmet sektöründe çalışanların sahip olması gereken önemli becerilerdendir. Diğer sektörlerle kıyaslandığında emeğin yoğun olduğu bir sektör olması bu gerekliliğin nedenidir.

¹⁹⁸ Öztürk ve Seyhan, s. 128.

¹⁹⁹ Garih, s.99.

²⁰⁰ Fred Luthans, Organizational Behaviour, Mc Grow Hill, U.S.A, 1995, s.475.

²⁰¹ Şafak Ünüvar, “ Kişilerarası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 18, 2009, s. 375-376.

²⁰² Tuğçe Gürel, “ Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.19-34, s. 20.

Çalışanlar, işletmede üretilen ürün de olsa hizmet de olsa temel girdidir. Çalışanlar, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründeki faaliyet alanlarında müşteriler ile sıkı bir iletişim içerisindeyler. Müşteriler, alacakları hizmetle ilgili sorularını doğrudan doğruya hizmeti kendilerine sunan kişilerle kurdukları iletişim yoluyla çözmeyi istemektedirler. Çalışanları ile müşterileri etkin iletişim kurabilmiş işletmeler uzun dönemli başarı ve kârlılık sonuçlarına ulaşabilecektir.²⁰³

Çalışanların, müşteri ile olan iletişimi önemlidir. Özellikle, ön büro bölümünün müşteriler üzerinde büyük etkisi olmaktadır. Bu bölüm müşterilerin ilk izlenimlerinin oluştuğu yerdir. O nedenle işletmenin imajı için bu departmanın iletişim başarısı çok önemlidir. İletişim konusunda alınabilecek bir eğitimin yanı sıra ön büro çalışanları müşteri tiplerini tanıma ile ilgili bir eğitim de alabilirler. Her müşteri, aynı hizmetten, aynı davranışlardan, aynı hitap şekillerinden hoşlanmayabilir. Bu nedenle, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına belli başlı müşteri tipleri incelenebilir.²⁰⁴

Çalışanlara, işletmede çalıştıkları departman ile ilgili bilgilerini artırmak için verilen eğitimlere hizmet içi eğitim denilmektedir.²⁰⁵ Çalışanın işe girişinden işten ayrılışına kadar olan süreçte bilgisini artırmak, becerilerini geliştirmek ve davranışlarında kalıcı değişikliğe sebep olmak için gerçekleştirilen bu eğitimler çalışanların performanslarını ve kendilerine olan güvenlerini yükseltecek, motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır.²⁰⁶ Eğitim, işletmedeki tecrübeli çalışanlar için de gerçekleştirilmelidir. Bunun nedeni ise, eğitimin bilgi ve beceriyi artırması, bu yolla da çalışanların yaptıkları işin niteliğini artırmasıdır.²⁰⁷

Çalışanların motivasyonunu sağlayan faktörler farklılaşabilmektedir. Ancak, farklı departmanlara farklı motivasyon tekniklerinin uygulanması zorunlu değildir. Kat hizmetleri departmanında çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla uygulanan teknikleri, otel işletmesi çalışanlarının geneli için de uygulamak

²⁰³ Jay Kandampully ve Ria Duddy, "Relationship Marketing: A Concept Beyond The Primary Relationship", **Marketing Intelligence and Planning**, Cilt: 17, Sayı: 7, 1999, ss. 315-323, s. 320-321.

²⁰⁴ Öztürk ve Seyhan, s.133-135.

²⁰⁵ Edip Özücü, Cafer Topaloğlu, ve Burçin Öngören, "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği)", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:9, Sayı: 1-2, 2002, ss. 87-102, s. 88.

²⁰⁶ Özücü ve Esenkal, s.152

²⁰⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 174.

mümkündür. Eğitim bu tekniklerden biridir. Eğitim aracılığı ile çalışanlar, işletmenin hedeflerine yönlendirilip işletme içerisinde bir kimlik olarak tanındıkları yönünde izlenim edinmiş olurlar. Etkili bir eğitim çalışmasında, iş ve iş ile ilgili her türlü bilgi verilmektedir. Eğitim amacına ulaştığı takdirde, eğitim için harcanan zaman ve para işletmeye iş gücü verimliliği olarak dönmektedir.²⁰⁸

Otel işletmelerinde verilebilecek pek çok eğitim arasında güvenlik eğitimi de yer almaktadır. Örneğin kat hizmetlileri görevlilerine verilen güvenlik eğitimi, hem ortaya çıkan kazaları önlemek hem de olası kazalar hakkında bilinçli olmak yönüyle önem kazanmaktadır. Güvenli olmayan çalışma koşullarının çalışanların moralleri üzerinde olumsuz etkisi mevcuttur. Morali bozuk çalışanın kaza yapma olasılığı daha yüksektir.²⁰⁹

Otel işletmelerindeki tüm faaliyet alanlarında hijyen kurallarına uygunluk önem taşımaktadır. Gerek çalışanlar arası, gerek ise müşteriler ve çalışanlar arası etkileşim yoğundur. Bu etkileşim sağlık ve hijyen konusunda da kendisini göstermektedir. Günümüzde otel işletmeleri hijyen konusunun eğitim boyutuna da önem vermektedirler. Bu nedenle, hijyen konusu da çalışanların eğitim programlarına dahil edilmiştir.²¹⁰

Bir işletmede eğitim, yöneticinin, eğitimin gerekliliğine olan inancı oranında yer almaktadır. Çalışanlar, işlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, yer aldıkları departmanda kullanılan araç ve gereçlerin doğru kullanımı konularında eğitim alabilirler. Çalışanların kendi görevlerinin haricinde, farklı departmanlardaki görevlerin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması da sağlanmalıdır. Bir çalışanın, çeşitli sebeplerle işinden ayrılması sonucunda onun görevini yerine getirebilecek çalışanların işletmede yer alması, işletme için avantajlı olacaktır. Çalışanların sürekli eğitiminin önemi bilinmelidir, ayrıca işe alım esnasında çalışanın işi ile ilgili bilgisi, tecrübesi, müşteri ile iletişim konusunda başarılı olabilecek potansiyeli taşıyıp taşımadığı konuları da önem taşımaktadır.²¹¹

İşletmeden, sunulan hizmetten ya da çalışanlardan memnun olmayan ve şikayeti olan müşterilerin bu şikayetlerini gidermek amacıyla eğitim programlarına

²⁰⁸ Akoğlu, KHY, s.33-35.

²⁰⁹ Akoğlu, KHY, s. 91-92.

²¹⁰ Akoğlu, KHY, s. 104-105.

²¹¹ Öztürk ve Seyhan, s. 127.

ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışkan'ın ifade ettiği üzere, şikâyeti gidermek işletmenin ve çalışanların görevidir. Şikâyeti olan müşterinin sorununu çözümleyebilmek için çalışanın kendisini müşteri yerine koyabilmesi, müşterinin kişiliğine uygun bir şekilde müşteri ile iletişime geçebilmesi gerekmektedir. Hem empatiyi hem de doğru iletişim yöntemlerini öğrenmek bir eğitim programından geçmeyi gerektirmektedir.²¹² Benzer şekilde Odabaşı da şikâyet sahibi müşteriyle iletişimde olan çalışanın duruma sempati ile yaklaşıp müşterinin kişiliğine uygun iletişim yöntemi ile sorunun çözülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Birçok işletme işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili eğitim verirken, müşterilerle nasıl iletişim kurulacağı konusundaki eğitimleri ihmal etmektedir. Çalışanlara kuruluş politikaları ve sistemleri ile ilgili müşteri hizmetleri eğitimleri, etkin ve kendini yürüten ekipler oluşturabilmeleri için ekip oluşturma eğitimleri, etkili konuşma, anlama ve dinleme konularında iletişim becerileri eğitimleri verilebilir.²¹³

Kalite, müşteriler için aldıkları ürün ya da hizmetin her aşamasında bekledikleri bir bütündür. Müşteriler için son derece önemli olan kalite konusuna işletmelerde gereken özeni göstermelidir. Bu nedenle işletmelerde kalite eğitimlerinin verilmesi sağlanmalıdır. Kalite eğitimleri gerekli olan bilgi ve becerilerin edinilmesi açısından önem taşımaktadır. Her işletmenin, kalite eğitimlerinden geçmiş çalışanlara, yöneticilere ve işletmecilere ihtiyacı vardır.²¹⁴

Otel işletmelerinde, çalışanların, hizmet vermeye yatkın bireyler olması önemlidir. Bu nedenle, işe alım esnasında hizmet vermeye yatkın bireyleri tercih etmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra işe alınan çalışanlara, hizmet verme yatkınlığını geliştirmeye yönelik eğitim imkânları da sağlanmalıdır.²¹⁵ Çalışanlara tüm bu eğitimlerin yanı sıra güler yüz eğitimi ve sorunları çözme yeteneği kazandırmayı amaçlayan eğitimler de verilmelidir. Bu sayede, çalışanlar karşılaşılan bir sorunda müşterilerinin memnuniyetini sağlayacak şekilde hızlı ve akla yatkın çözümler üretebilmektedir.²¹⁶

²¹² Çalışkan, s. 70-71.

²¹³ Odabaşı, s. 129-130.

²¹⁴ Acuner, s. 19.

²¹⁵ Neslihan Serçeoğlu, "Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi", **Journal of Yasar University**, Cilt: 8, Sayı: 31, 2013, ss. 5253-5273, s. 5269.

²¹⁶ Oral, s. 179.

Kavramsal karmaşayı önlemek amacıyla eğitim ve geliştirme kavramları arasındaki farka değinmek yararlı olacaktır. Eğitim, mevcut çalışanların mevcut işini yapmadaki performansını artırmak için kullanılan bir yöntem iken, geliştirme çalışanları gelecek dönemde oluşabilecek bir üst pozisyona bugünden hazırlamak ve işletmelerde çalışanların performansını artırıcı değişikliklerin oluşturulması için yürütülen çalışmaları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Gelişim; bireysel, mesleki ve örgütsel gelişim olarak üçe ayrılmaktadır. Bireysel gelişim, işletmedeki çalışanların yapmakta oldukları işlerle ilgili niteliklerinin geliştirilmesidir. Mesleki gelişim, çalışanların gelecekte üstlenebilecekleri işlere ilişkin niteliklerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu gelişim, hem çalışanların işlerine karşı tutumlarını etkileyecek ve iş doyumunu sağlayacak, hem de verimliliklerinin artmasına neden olacaktır. Örgütsel gelişim, örgütün tamamı ya da bir kısmında uzun dönemli kültürel, teknolojik ve yönetsel değişimlerle ilgilidir.²¹⁷

Özellikle hizmet işletmelerinde insan faktörü yoğun olarak kullanıldığı için, çalışanların eğitim yolu ile geliştirilmesi ve bu gelişimin müşteri ile doğrudan iletişim içerisinde olan müşteriye yansması, müşteri memnuniyetini sağlayacaktır.

Otellerde müşteri ile doğrudan iletişim içerisinde olan yiyecek-içecek, kat hizmetleri, ön büro, animasyon ve diğer otel çalışanları müşterilere hizmet etme, isteklerini ve şikâyetlerini giderme konusunda gerekli olan bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmalıdır.²¹⁸

Bilgi, performans üzerindeki etkisi yadsınamayacak önemli bir faktördür. Her iş kendine özgü çeşitli bilimsel ve teknik bilgileri içinde barındırır. Bilgi, eğitimle edinilebileceği gibi iş başında daha tecrübeli çalışanın ya da bir ustanın yaparak öğretmesi şeklinde de olabilir. Bir işi bilerek yapmak, yapılan işin daha doğru ve daha hızlı yapılmasına katkı sağlayacağı için performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Bilgi edinimi, çalışanlarını daha iyi yerlere taşımak isteyen yöneticilerin önem vermesi gereken bir konudur. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ile rakiplerinin gerisinde kalmak istemeyen yöneticilerin yapması gereken budur.

²¹⁷ Akoğlan, İKY, s.49.

²¹⁸ 'Personel Davranış ve Tutumu Misafir Memnuniyetinde İlk Sırada' <http://www.turizm gazetesi.com>, (27.09.2016).

Çalışanın, işiyle ilgili asgari düzeyde bilgi sahibi olması gerekmektedir. Otel işletmelerinde, bilgi sahibi çalışanların istihdam edilmesi, verilen hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini artıracığından işletmeler için önemlidir. Öztürk ve Seyhan'ın da belirttiği üzere, otel çalışanları, müşteri beklentilerini karşılayabilmek için bilgi yönünden yeterli donanıma, işini tam ve doğru şekilde yapabilmek için gerekli beceri ve tecrübeye sahip olmalıdır.²¹⁹

2.6.3. Ödüllendirme ve Cezalandırma

İşletmenin önemli dışlılarından olan çalışanların, ödüllendirmelerle motive edilmesine önem verilmelidir. Böylece, çalışanların işletmeye bağlılıkları sağlanabilir.²²⁰ Çalışan her birey, hem işletmenin bir parçası olmayı, hem de ortaya koyduğu performansın yöneticiler tarafından ödüllendirilmesini beklemektedir. Bu noktada önemli olan çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini benzer çizgide yürütebilmektir.²²¹ İyi performansı ödüllendirmek geçmişten günümüze kullanılan ve kullanılması gereken bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar istenilen performansı ya da daha üst bir performansı gösterdikleri takdirde maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirilmelidir.²²²

Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi toplam kalite yönetiminin temel taşlarından biridir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunan, sunulan ürün ya da hizmetin kalitesinin yükselmesinde rol oynamış çalışanları ödüllendirmek, onların motivasyonlarının ve verimliliklerinin artırılmasını sağlayacaktır.²²³

Ödüllendirme, çalışanların memnuniyetinin ve işgücü devrinin düşük olmasının en önemli nedenlerinden biridir.²²⁴ Ödüllendirme, örgütlerin belirli performans göstermeleri, bir çıktı elde etmeleri ya da belirli bir görevin üstesinden gelmeleri karşılığında, çalışanlara gerek parasal gerekse parasal olmayan psikolojik

²¹⁹ Öztürk ve Seyhan, s. 131.

²²⁰ Öztürk ve Seyhan, s. 128.

²²¹ Ertürk ve Kıyak, s. 142.

²²² Acuner, s. 65.

²²³ Kağnıcıoğlu, s. 88.

²²⁴ Zhoutao Cao, Jinxi Chen, Yixiao Song, "Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention?", **International Journal of Business and Management**, Cilt: 8, Sayı: 20, 2013, ss. 62-75, s. 64.

(terfi, özerklik, farkındalık ya da değer verme, yüceltmek, kariyer gelişimi) ödüller vermeleridir.²²⁵ Ödüller, doğrudan finansal ödüller ve dolaylı finansal ödüller şeklinde ikiye ayrılabilir. Doğrudan finansal ödüller performansa dayalı ödemeyi içerirken, dolaylı finansal ödüller çalışanlara özel kullanımları için ücretsiz telefon ve internet erişimi, kafeterya ve egzersiz odası gibi dinlenme alanlarından yararlanma imkânını içermektedir.²²⁶

Yapılan araştırmalar, ödüllerin motivasyonu sağlayan araçlar olduğunu ve yönetim sistemlerini güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, çalışanları motive eden, davranışlarını yönlendiren alanları da ortaya çıkarmaktadır. Ödül, çalışanların gelecekteki davranışlarını belirlemekte ve performanslarını etkilemektedir.²²⁷ Özellikle otel işletmesi gibi müşterilerle çalışanların irtibatının yüksek olduğu hizmet işletmelerinde, çalışanların, işletmenin imajı üzerindeki etkisinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmede yapılan tüm işler birbirinin tamamlayıcısı şeklindedir. Güzel bir bütüne, kaliteli bir hizmete ulaşmak için, oteldeki tüm bölümler belli bir düzen içerisinde görevlerini tam ve doğru bir şekilde yerine getirmelidir. İşlerini olması gerektiği şekilde yerine getiren çalışanların motivasyonlarını sağlamak için ödüllendirilmeleri yararlı olacaktır.

Ödülleri ekonomik ödüller ve sosyal ödüller olarak ikiye de ayırabiliriz. Ekonomik anlamda ödüller, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, iyi ücretlendirme, terfi imkânları, hediye kartı veya parasal ödüller iken; sosyal ödüller, iyi yapılan işin takdir edilmesi, çalışana kişisel olarak vefa duyulması, ilgi çekici işler verilmesi, çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenilmesi ya da çalışana değer verilmesidir.²²⁸

Çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlerden birisi de iş güvencesidir. Bir işletmede işgücü devri yüksek ise yani işe girip çıkma döngüsü sıkırsa bu durum çalışanların motivasyonunu düşürebilir.²²⁹ Turizm sektörü mevsimlik çalışmanın yaygın olduğu bir sektördür. Tüm oteller yılın her ayında hizmet

²²⁵ Selena Aureli, Federica Salvatori, “An Investigation on Possible Links Between Risk Management, Performance Measurement and Reward Schemes”, **Accounting and Management Information Systems**, Cilt: 11, Sayı: 3, 2012, ss. 306–334, s.308.

²²⁶ Frank Bau, Michael Dowling, “An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms”, **Schmalenbach Business Review**, Cilt: 59, 2007, ss. 160-175, s.162.

²²⁷ Aureli and Salvatori, s. 308-309.

²²⁸ Susan J. Kowalewski, Suzanne L. Philips, “Preferences for Performance Based Employee Rewards: Evidence from Small Business Environments”, **International Journal of Management and Marketing Research**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012, ss. 65-76, s.74.

²²⁹ Garih, s.80.

vermemektedir. Mevsimlik hizmet veren otellerde çalışanların işini kaybetme korkusu mevcuttur. Sezon bittiğinde farklı bir iş yapabilme umudu ya da fırsatı olmayan çalışanlarda işsiz kalma korkusu, işlerini tam ve doğru yapma konusunda sorunlar oluşturacaktır. Bu durum hizmet kalitesinin düşmesine ve müşteri memnuniyetsizliklerine de neden olacaktır.²³⁰

Terfi de çalışanın motivasyonunu sağlamak için bir sebeptir. Çalışanlar terfi alacaklarını bilirse daha çok çalışır ve daha çok çaba sarf eder. Çabalarını gelecek için bir yatırım olarak görürler. Çalışanları takdir etmek de motivasyonu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu ve yapıcı geri bildirimler performansı da olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar aldıkları bu övgünün karşılığını verebilmek için işlerini daha özenli yapacaklar, işlerini yarım bırakmayacaklar ve engelleri sorun etmeyeceklerdir.²³¹ Yapılan bir araştırmaya göre, Sovyetler Birliği'nde, kalkınma yıllarında, bir işçinin yüksek veriminin üstleri tarafından takdir edilmesi, çalışma arkadaşlarının bu duruma özenmesine yol açmıştır. Buna dikkat eden yöneticiler o tarihten sonra başarı karşılığında övgülerde bulunmaya ve rozet dağıtmaya başlamışlardır. Bu durum, verim artışına yol açmıştır.²³² Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan kişinin itibar görme ihtiyacı, yöneticiler tarafından karşılandığı takdirde motive edici bir unsur olarak ortaya çıkacaktır. Yöneticilerin astlarına karşı objektif olması, ödül ve ceza, ücret vb. tüm işletme politikalarında adil olması da çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olacaktır. Motivasyonu sağlanmış olan çalışan işinden tatmin olacak, işe devamsızlık yapmayacak, daha verimli çalışıp daha kaliteli hizmet sunacak ve sonuçta da müşterinin memnuniyeti gerçekleşmiş olacaktır.²³³ Takdir etmenin bir motivasyon unsuru olarak kullanılabilmesi için birkaç noktaya dikkat etmek gerekmektedir. İşletmelerde her uygulamada olması gerektiği gibi takdir de eşit ve adil bir şekilde olmalıdır. İşletmeye yapılan gerçek katkılar ödüllendirilmelidir. Ödülün içten ve samimi olmasına dikkat edilmelidir. Ödül mümkün olduğu ölçüde çalışanların önünde sunulmalıdır. Böylece ödülün özendirici olmuş olması da sağlanmış

²³⁰ Özücü ve Esenkal, s. 147.

²³¹ Adair, Çev. Salih Uyan, s. 179-183.

²³² Garip, s.39.

²³³ Özücü ve Esenkal, s. 150.

olacaktır. Resmi ortamlarda olduğu kadar resmi olmayan ortamlarda da çalışanlar takdir edilmelidir.²³⁴

Kendi işinde ya da pozisyonunda en başarılı olanı ödüllendirmek motivasyon üzerinde en etkili olan yöntemdir. İşine devam etmeye özen gösterme, işletmesine bağlı olma, kendisine verilen görevleri tam ve zamanında yerine getirme gibi kriterler ödüllendirmeye temel oluşturabilir. Ödüllendirme plaket, sertifika şeklinde olabileceği gibi parasal ödüller ve terfi şeklinde de olabilir. Parasal ödüllerin nadir olduğu yerlerde çalışanları açık bir şekilde övmenin de motivasyon üzerinde etkili olduğu söylenebilir.²³⁵

Otel işletmelerinde yüksek başarı gösteren çalışanlara çeşitli ödüllendirmelerde bulunmaktadır. Bunlar arasında: çalışanı ayın personeli ya da yılın personeli seçerek sözleşmede yer alan miktarda ikramiye ödenmesi, özellikle zincir otellerde başarı ölçütü belli bir puanın üzerinde olan çalışanı zincir otellere bağlı başka bir otelde tatile gönderme, başarı ölçütü belli bir puanın üzerinde olmasının yanı sıra bunun sürekliliğini sağlamış olan çalışana ilave sigorta (hayat sigortası, sağlık sigortası vb.) yaptırılması sayılabilir.²³⁶

Ödüllendirme kadar cezalandırmanın da motivasyon üzerinde etkisi olmaktadır. Ödüllendirme ve cezalandırma, hırs kavramı ile ilişkilidir. Hırs, bireyin kendisi ile benzer durumda olanları hatta kendisini aşmaya yönelik içinde taşıdığı, karakterine özgü bir unsurdur. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ortaya çıkan hırs tatmin edildiğinde motivasyon oluşmaktadır. Ödüllendirme hırsın tatminini sağlarken, cezalandırma hırsın bilenmesini sağlar. Ödüllendirme, öncesinde belirlenen hedefin gerçekleştirilmesi ile verilebileceği gibi beklenmedik bir başarı sonucunda da verilebilir.²³⁷

Cezalandırmanın motive edici olabilmesi için ne şekilde uygulandığı önem taşımaktadır. Cezalandırma, çalışana amirinin bire bir oldukları ortamda yapacağı bir konuşma şeklinde olursa, çalışanın bu durumdan alınmaması, başarısızlıklarının farkına varması ve motive olması beklenmektedir. Ödüllendirme kadar, yeri geldiğinde amir tarafından yapılmış uyarı nitelikli bir konuşmanın da motive edici

²³⁴ Adair, Çev. Salih Uyan, s. 219.

²³⁵ Garib, s.60.

²³⁶ Şener, s.113.

²³⁷ Garib, s.59.

etkisi vardır. Bir cezanın herkesin içerisinde verilmesine cezaya sebep olan hatanın bütüne mal olmuş olması ve açık şekilde herkesin içerisinde yapılan uyarıdan herkesin kendisine düşen payı almasının istendiği durumlarda rastlanmaktadır. Ödüllendirme ve cezalandırmada adalete önem verilmeli, motivasyon unsuru olarak kullanılmak isteniyorsa zamanına ve yerine özen gösterilmelidir.²³⁸

2.6.4. Fiziki Faktörler ve Çalışma Ortamı

İşyerlerinin kötü düzenlenmiş olması, çalışanların üretkenliğinin düşmesine ve iş kazalarına neden olabilecek bir durumdur. İşyerinin doğru şekilde düzenlenmiş olması çalışanların performansı, iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu sonuçlara neden olacaktır. Çalışanlara dinlenme zamanlarını geçirebilecekleri, çalışma arkadaşları ile sosyalleşebilecekleri alanlar yaratılmalıdır. İşletmede ışıklandırma, ses ve havalandırma gibi unsurlarının çalışanın verimini ve motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemeyecek olmasına dikkat edilmelidir.²³⁹

Çalışanların verimli olabilmesi için mesailerinin düzenlenmesine, belirli standartlarda gıdaya, ev- işyeri arasında yorucu olmayacak şekilde ulaşım imkânının sağlanmasına ve dinlenme sürelerine dikkat edilmelidir. Bu imkanların yokluğunda verim bir anda düşmemekte, ancak zamanla çalışanların motivasyonunda bir azalma, verimlerinde bir düşüş meydana gelmektedir.²⁴⁰

İş ortamının stresi ve çalışma koşullarındaki olumsuzluklar da çalışanların veriminin düşmesine ve işe devamsızlıklarına neden olabilen faktörler arasındadır.²⁴¹

Turizm sektöründe çalışanların konaklama koşulları da verimlilikleri üzerinde etkili olmaktadır.²⁴² Bu durum özellikle turizm bölgelerinde ikamet etmeyen ve ülkenin ya da dünyanın başka yerlerinden çalışmaya gelen çalışanlar için söz konusu olmaktadır. Bu çalışanlar, ailelerinden ve sosyal çevrelerinden uzaklaşmalarının yanı sıra yeni bir şehre, çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına uyum sürecinden

²³⁸ Garib, s.61-62.

²³⁹ Nihal Mamatoğlu, “İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları”, **Çalışma Psikolojisi**, (Ed. S. Leman Bilgin ve A. Ayşe Özdemir), 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 140-144.

²⁴⁰ Garib, s.70.

²⁴¹ Tütüncü ve Demir, s. 150.

²⁴² Örücü ve Esenkal, s. 149.

geçmektedirler. Bu uyum sürecinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için çalışanların konaklama koşulları özenli bir şekilde düzenlenmelidir.

2.6.5. Çalışanların Kişilik Özellikleri

Doğru kişilerin işe alınması sonucunda, işletmeler, pek çok yarar sağlarlar. Her şeyden önce, doğru işte çalışan kişilerin performansları artar ve iş tatminleri yüksek olur. Bu nedenle, işe alımlarda, adayların kişilik değerlendirmesinde bulunulması ve çeşitli kişilik testleri uygulanması faydalıdır.²⁴³

Çalışanların kişilik özelliklerinin, onların hizmet vermeleri üzerinde dolayısı ile de performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Hizmet verme konusunda hevesli olan çalışanların iş performansı da yüksek olacaktır.²⁴⁴ Kişilik, beden, ruh ve fizik bütünlüğü ile ilgili bir kavramdır. Kişilerin beceri ve yetenekleri, diğer insanlarla iletişime geçme istekleri, çalıştıkları işletmeye karşı hissettikleri aidiyet duygusu ya da bir işi yaparken en iyisini yapmak için gösterilen performans bireyden bireye farklılaşmaktadır. Kişilik, hayatımızın her anını etkilemektedir. İş hayatı da bunun bir parçası olarak kişiliğimizden etkilenmektedir. Çalışanların kişilik özellikleri, davranışlarını, motivasyonlarını, sorumluluk almayı isteyip istememelerini, çalışma arkadaşlarına ve iş ortamına uyumluluklarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışan performansını etkilemektedir. Performans hizmet kalitesini kalite ise müşteri memnuniyetini belirlemektedir.²⁴⁵ *Hizmet verme yatkınlığı, doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan, tüketicilerin gereksinimlerini karşılamaya ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, tüketicilerle etkili iletişim kurabilme ve bundan zevk alabilme gibi kişilik özelliklerini, tutum ve davranışlarını kapsayan bireysel özelliklerin tümüne denilebilir.*²⁴⁶

²⁴³ Serçeoğlu, s. 5270.

²⁴⁴ Serçeoğlu, s.5255.

²⁴⁵ Serçeoğlu, s. 5261.

²⁴⁶ Salih Kuşluvan ve Duygu Eren, “İş görenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2011, ss. 139-153, s.142.

Hizmet verme yetkinliğini ölçekler aracılığıyla genel bir çerçeve ile değerlendirmek kişilik özellikleri ile ilişkilendirme konusunda da yardımcı olacaktır. Tablo 3’te hizmet verme yetkinliği ölçekleri gösterilmektedir.²⁴⁷

Tablo 3: Hizmet Verme Yetkinliği Ölçekleri

Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği (Interpersonal Competence Scale- ICS)	Holland ve Baird (1968)	Sağlık Zeka Empati Özerklik Yargı Yaratıcılık
Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği (Selling Orientation- Customer Orientation) Hizmet Verme Yetkinliği Envanteri (Biographical Data Biodata)	Saxe ve Weitz (1982) Hogan, Hogan ve Busch (1984)	İlişkiler Yardım Etme Yeteneği Uyumluluk Sosyallik Sevimlilik
Biografik Veriler Ölçeği (Biographical Data-Biodata)	McBride (1988)	Yaşamdan Memnuniyet Sosyallik Uyumluluk Strese Dayanıklılık Sorumluluk Başarma İhtiyacı İyi İzlenim Yaratma İsteği
Hizmet Verme Yetkinliği Ölçeği	Dienhart, Gregorie, Downey ve Knight (1992)	Müşteri Odaklılık Örgütsel Destek Baskı Altında Hizmet
Beş Büyük Kişilik Ölçeği	Costa ve McCrae (1992)	Dışa Dönüklük Uyumluluk Sorumluluk Duygusal İstikrar Deneyime Açıklık
Hizmet Becerileri Envanteri (Customer Service Skill Inventory– CSSI)	Sanchez ve Fraser (1993)	Baskıya Dayanma Gerçekçilik Zamanı Değerlendirme

²⁴⁷ Kuşluvan ve Eren, s. 148.

		Bağımsız Karar Verme Zamanında Hizmet Verme Duyarlılık Dengeli Karar Verme Dikkatlilik
Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği (Service Orientation Scale-SO)	Donavan (1999); Donavan, Brown ve Mowen (2004)	Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı Müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu Kişisel ilişki kurma ihtiyacı
Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği (Service Predisposition Instrument-SPI)	Lee-Ross (2000)	Hizmet Verme Yetkinliği Ekstra Hizmet Verme İsteği Bireysel İlgi Gösterme Tüketicileri Anlama ve Yakın İlişki Kurma Açık ve Net İletişim Kurma Hizmet Ön Eğilimi
Müşteri Odaklılık Ölçeği	Brown vd. (2002)	İhtiyaçları Karşılama Yeteneği Hizmet Sunumundan Zevk Alma
Müşteri Odaklılık Ölçeği	Hennig-Thurau (2004)	Teknik Beceriler Sosyal Beceriler Hizmet Verme Motivasyonu Algılanan Karar Verme Yetkisi

Kaynak: Kuşluvan ve Eren, s. 148.

Araştırmalara göre, esneklik, uyumluluk, empati, sosyallik, sevimlilik, güvenilirlik, dışa dönüklük, etkinlik, duygusal istikrar, nezaket, incelik, saygı, yardımseverlik özelliklerinin hizmet verme yatkinlik düzeyini artırdığı söylenebilir. Yanı sıra çalışanların, kararlara katılımının, müşterilere hizmet ederken istekli olmasının, müşterileri anlamasının ve sağlıklı iletişim kurmasının, ahlaki disiplinin de bireylerin iyi hizmet verme konusundaki eğilimini etkilediği belirlenmiştir.²⁴⁸

²⁴⁸ Serçeoğlu, s.5261.

Bazı çalışanlar kendiliğinden güdülenmektedirler. Bu çalışanlar iş tatminini işin kendisinde aramaktadırlar. Kendilerine karar verme özgürlüğünün tanındığı çalışma ortamlarında işlerini daha verimli yapmalarını sağlayacak bilgi ve becerilerini kullanırlar. Bazı çalışanlar ise iş tatminini maaş, ikramiye ya da çeşitli ödüllerde bulmaktadır. Kendiliğinden güdülenen çalışanlar müşteriye tatmin etmek için yenilikçi yollar ararken, dıştan güdülenen çalışanlar, işlerinin üstleri tarafından açıkça tanımlandığı, yaratıcılık gerektirmeyen durumlarda başarılı olurlar.²⁴⁹

2.6.6. Şirket Politikası

Çalışanların, yalnızca ücret ve kariyer olanakları ile ilgili bilgilendirilmesi yeterli değildir. Çalışanlar, işletmenin planlarını, kendilerinin bu planın neresinde olduğunu ve planların kendi planları ile örtüşüp örtüşmediğini bilmeyi istemektedir. Bunların yanı sıra, işletmenin insan kaynakları politikalarını, sahip oldukları hakları da öğrenmeyi istemektedir. Bu nedenle işletmeler kurum içi iletişime önem vermelidir.²⁵⁰

2.6.7.Çalışma Saatleri

Turizm sektöründe çalışanların çalışma saatlerinin karmaşıklığı ve günlük çalışma sürelerinin fazla olması en çok sıkıntı yaşanan konular arasındadır. Otel işletmelerinin yedi gün yirmi dört saat hizmet veren işletmeler olmaları, vardiyalı çalışma sisteminin yaygın olarak kullanılmasını beraberinde getirmektedir. Bu sistem, çalışanların gerek kişisel gerekse de aile yaşantılarını olumsuz etkileyebilmektedir.²⁵¹

Otel işletmelerinde zaman zaman bedensel yorgunluğa sebep olacak şekilde uzun çalışma saatleri söz konusu olmaktadır. Uzun çalışma saatleri çalışanların yorgunluklarının artmasına, bu da dikkat dağınıklığı nedeniyle yapılan işlerde hataların artışına yol açmaktadır. Yorgunluk, iş kazası sayısında da artışa yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, uzun çalışma saatleri, çalışanların ailelerine ve özel

²⁴⁹ Oral, s.176.

²⁵⁰ Gürel, s.23.

²⁵¹ Tütüncü ve Demir, s. 150-151.

yaşam ilgilerine yeterli zamanı ayıramamasına neden olmakta, bu durum da stres artışı ve motivasyon düşüşü şeklinde çıktılara neden olmaktadır.²⁵²

2.7. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışanların verimliliğini, performansını etkileyen faktörler birçok araştırmanın konusu olmuştur. Yumuşak, çalışan verimliliğini etkileyen faktörleri araştırdığı çalışmada, Balıkesir'in Bandırma İlçesi'nde faaliyette bulunan bir gıda işletmesinde çalışan mavi yakalı ve beyaz yakalı 594 çalışana anket uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre, çalışan verimini en çok etkileyen faktör, ücret olmuştur. Kısacası çalışanların işverenlerinden beklentisi, verimlilikleri ölçüsünde gelir elde etmektir. Bu çalışmada verimliliği artıran diğer bir faktör ise, sağlıklı iletişimidir. Çalışanlar, işletmedeki gelişmelerden haberdar oldukları takdirde daha verimli çalışmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyinin artışı, motivasyonlarını da artırmaktadır. Araştırma sonucunda verimlilik artışı sağlayan bir diğer faktör, çalışma ortamının fiziki koşulları olarak tespit edilmiştir.²⁵³

*“American Society for Training and Development tarafından 540 organizasyonun katılımı ile yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, eğitilen çalışanlarının toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları daha yüksek olan şirketler; çalışanlarının memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmekte.”*²⁵⁴

Arpacı, Tokyürek ve Çelik'in yapmış oldukları araştırma sonuçları, eğitimin, kat hizmetleri çalışanları ve yöneticileri için önemini gözler önüne sermektedir. Kat hizmetlerinde çalışanlar ve yöneticiler en az lise mezunu olmalıdır, hatta yönetici statüsünde çalışanların yüksekokul mezunu olmaları gerekmektedir. Eğitimlerinin meslekleri ile ilgili konularda olması gerekmektedir. Bu eğitimlerin yanı sıra özellikle müşterilerle birebir iletişim içerisinde olan kat hizmetleri çalışanlarının

²⁵² Özücü ve Esenkal, s. 151.

²⁵³ Yumuşak, s.250.

²⁵⁴ Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.269.

müşterilere karşı tutum ve davranışları önemli olmaktadır. Bu nedenle bu çalışanlara hizmet içi eğitimler sağlanabilir.²⁵⁵

Kovach, 1000 çalışan ve çalışanların yöneticilerine 1946-1994 yılları arasında uygulamış olduğu anket çalışmaları ile çalışanları motive eden faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Çalışanların vermiş olduğu cevaplarda ilk sırada ilgi çekici iş yer almıştır. Çıkan sonuca göre endüstride işin ilgi çekici olması çalışanların üretkenliğine, işe zamanında gelmelerine ve ayrılmamalarına neden olacaktır. Ancak bütün işlerin ilgi çekici olması mümkün değildir ve ilgi çekicilik nedir sorusunun cevabı kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Yöneticiler ise, çalışanlarının ne istediği sorulduğunda, en yüksek tercihlerinin ilgi çekici iş değil iyi bir ücret olduğunu iddia etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında 1946, 1981 ve 1994 yıllarında çalışanlara ve yöneticilerine aynı anket uygulanmıştır. Çalışanların motivasyon unsurlarını sıralamalarında seneler içerisinde farklılık gözlenmekle birlikte yöneticiler her sene hemen hemen aynı sıralamayı yapmışlardır. Çalışanların sıralamasında gözlenen değişim, yaşanan savaşların yaratmış olduğu bir sonuç olarak ifade edilebilir. 1994 yılında çalışanların ve yöneticilerin motivasyon unsurlarını sıralama şekli Tablo 4'te gösterilmektedir.²⁵⁶

²⁵⁵ Fatma Arpacı, Şadan Tokyürek ve Bülent Çelik, “Kat Hizmetlerinde Çalışan Personelin Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Personel Görüşlerinin Karşılaştırılması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2007, s.9.

²⁵⁶ Kenneth A. Kovach , “Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, **Employee Relations Today**, Cilt: 22, Sayı: 2, 1995, ss.93-105.

Tablo 4: Çalışan ve Yöneticilerin Bakış Açısıyla Motivasyon Unsurları

MOTİVASYON UNSURLARI	ÇALIŞANLARIN SIRALAMASI	YÖNETİCİLERİN SIRALAMASI
İlgi Çekici İş	1	5
Yapılan İşin Takdir Edilmesi	2	8
İşletme İçindeki Olaylara Dahil Olma, Kararlara Katılma	3	10
İş Güvencesi	4	2
İyi Bir Ücret	5	1
Terfi ve Yükselme İmkanları	6	3
İyi Çalışma Koşulları	7	4
Yönetici İle Çalışanlar Arası ilişkiler	8	6
Olumlu Disiplin	9	7
Çalışanların Kişisel Sorunlarına Yaklaşım	10	9

Kaynak: Kenneth A. Kovach , “Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, **Employee Relations Today**, Cilt: 22, Sayı: 2, 1995, ss.93-105.

1993 yılında ABD ve Kanada’da bulunan 12 farklı otelden toplam 278 çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmada otel çalışanlarını motive eden unsurlar araştırılmıştır. Çalışmada, çalışanların işlerinden ve işverenlerinden -diğer sektörlerde çalışanlardan farklı olarak- neler istedikleri, kadınlar ve erkekler arasında motive eden unsurlar yönünden bir farklılık olup olmadığı, farklı yaş gruplarında çalışanların farklı unsurlarla motivasyonunun sağlanıp sağlanmadığı, farklı departmanlarda çalışanların farklı iş faktörleri ile motivasyonlarının sağlanıp sağlanmadığı ve yöneticilerin bu bilgileri nasıl değerlendirdikleri sorularının cevabı aranmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde otel çalışanlarını motive eden unsurlar şu şekilde sıralanabilir:²⁵⁷

- İyi Ücret
- Güvenlik

²⁵⁷ Tony L. Simons ve Cathy A. Enz, “Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt: 36, Sayı: 1, 1995, ss.20-27, s.22-23.

- Fırsat (İlerleme ve Gelişme)
- İyi Çalışma Şartları
- İlginç İş (İş Genişletme ve İş Zenginleştirme)
- Değerlendirme (Ödül/Ceza Sistemi)
- Çalışana Sadakat
- İşin İçinde Olmayı Hissettirme
- Tatlı-Sert Disiplin
- Kişisel Yardım

Araştırma sonuçlarına göre kadınlar ve erkekler benzer şeyleri talep etmekte ve motivasyon konusunda farklılaşmamaktadırlar. Ancak, çalışanların çalıştıkları departmana göre motivasyon unsurları değişmektedir.

Ölçer'in hizmet işletmelerinde çalışan personelin motivasyonunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, motivasyon faktörleri şu şekilde sıralanmıştır: İş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performansla dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, sosyal gelişim imkanları sağlanması, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonu. Verimliliğin çalışanların davranışları ile ilişkili olduğu hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyonları çok daha önemli bir konu olmaktadır. İşletmelerde çalışanları motive etmek için çeşitli araçlar kullanılabilir. Ancak bu araçların kişilere, işletmeye, işin özelliğine göre değişebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle her yöneticinin kendi işletmesinde kendi çalışanlarının hangi unsurlarla motive olduğunu tespit etmesi ve o araçları kullanması daha faydalı olacaktır.²⁵⁸

Gün'ün motivasyonun otel çalışanları için önemini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışma, Bitlis'te 3 yıldızlı bir otel işletmesi ve Tatvan İlçesi'nde faaliyette bulunan 2 adet dört yıldızlı otel işletmesi ve bir adet üç yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanların, motive eden unsurlar arasından “Bağımsız çalışma imkânının olması ve mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi

²⁵⁸ Ölçer , s.7-20.

kullanabilme imkânı vermesi” ifadelerine en yüksek puanlamayı verdikleri görülmüştür.²⁵⁹

Yüksel ve Alkış, Herzberg Hijyen-Motivasyon Teorisi’ne göre, otel işletmelerinde çalışanların motivasyon durumlarını araştırdıkları çalışmalarında, hijyen etmenleri ile motivasyon bağlantısını değerlendirmek için çoklu regresyon analizi kullanmışlardır. Böylece etmenlerin her birinin ayrı ayrı bireyi motive edip etmediği değerlendirilmiştir. Çalışanların % 62,3’ünün hijyen etmenleri tarafından motive oldukları görülmüştür. Herzberg ve diğerleri hijyen etmenlerinin bireyin motivasyonu ve iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını kabul etmektedir. Herzberg’e göre motivasyon faktörlerinden hijyen faktörler (çalışma koşulları, yönetici ve yönetici ile ilişkiler, ücret, statü, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışan yaşamı) bireyi motive etmede etkili olmadığı halde, bu araştırmada motive etmede etkili olduğu tespit edilmiştir. Hijyen faktörleri ile otel departmanları arasındaki bağlantı incelendiğinde; resepsiyon bölümünde, “ücret, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması ve çalışan yaşamı”; servis ve bar bölümünde, “çalışma koşulları, ücret, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışan yaşamı”; mutfak bölümünde, “yönetici ve yönetici ile ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışan yaşamı”; kat hizmetleri bölümünde, “iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışan yaşamı” etkili olarak ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörlerinin çalışan motivasyonunun departmanlar arasındaki bağlantısı incelendiğinde ise, resepsiyon bölümünde “başarı, sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları”; servis ve bar bölümünde, “başarı, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları”; mutfak bölümünde, “başarı, ve ilerleme ve gelişme imkânları”; kat hizmetleri bölümünde, “sorumluluk” faktörleri etkili faktörler olarak ortaya çıkmıştır.²⁶⁰

Pizam ve Lewis (1979) otel, restoran ve seyahat yönetimi alanındaki Massachusetts Üniversitesi programının 350 mezununa anket göndermişlerdir. Anketlerin 151 tanesi geri dönmüştür bu durum cevaplanma oranının % 43 olduğunu

²⁵⁹ Gül Gün, “Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2016, ss. 189-206, s. 204.

²⁶⁰ Hüseyin Alkış ve Yüksel Öztürk, “ Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28, 2009, ss. 212-236, s. 222, 223, 224, 227, 228.

göstermektedir. Anket sonuçlarına göre; Ankete katılanların yüzde 40'ı, yeniden kariyerlerine başlama fırsatına sahip olsaydı bu alanda çalışmayacaklarını ifade etmiştir. Bu çalışmada, iş doyumuna ve memnuniyetsizliğine etki ettiği düşünülen faktörler listelenmiştir. İş doyumuna yüksek düzeyde etki eden faktörler; işletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak, işletmenin amaçlarını kabul etme ve ilgi duyma ve güvenlik ilk üç sırada yer almaktadır. İş doyumuna düşük düzeyde etki eden faktörler ise, departmanlar arası yer değişimine (iş rotasyonuna) fırsat verilmesi, maddi ödüller, işletme içerisinde iletişim kolaylığıdır. İş doyumsuzluğuna etki eden faktörler, uzun çalışma saatleri, düşük ücret, yönetim şekli, rekabet, çalışan problemleri, hizmet durumu, kendi kendine yaşanan iş tatminsizliğidir.²⁶¹

Lee ve Moreo'nun (2007), çalışmaları ile ulaşmak istedikleri amaç, yazın hizmet veren otel işletmelerinde, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemektir. Hazırlanmış oldukları anketi 43 maddeden oluşan dört bölüme ayırmışlardır. İş tatmini ile ilgili olan bölümlerden birisi genel iş tatminini belirlemeye yönelik iken, diğer bölüm çalışma ortamına yönelik iş tatminini belirleyen maddeleri (gözetim, iş atamaları, politika, sosyal hizmetler, kültürel çeşitlilik, tazminat, iş güvenliği, iş fırsatı, ahlaki değer, sosyal değer, onaylanma, işin yaratıcılığı, çalışma koşulları, çalışma sorumluluğu, iletişim, otorite, iş arkadaşları, bağımsız çalışma fırsatı, işin çeşitliliği, iş başarısı ve çalışma alanının yeri) içermektedir. Geri dönüş sağlanan ve kullanılabilir durumdaki 121 anketin analizi neticesinde; finans, insanları çalışmaya motive eden önemli bir faktördür. Bununla birlikte, memnuniyet ve yeni insanlarla tanışma fırsatı gibi diğer amaçların da çalışanları motive etmekte önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. “Yönetim”, çalışanları memnun hissettiren en önemli alandır. Yönetimden memnun olan çalışanlar, yönetimden memnun olmayanlara kıyasla nispeten daha yüksek bir iş doyumuna sahiptir. Yazın hizmet veren otel işletmelerinde çalışan çoğu kişi, farklı bölgelerden geldikleri ve otel işletmelerinin kendilerine sağladıkları yaşam alanlarında kaldıkları için, işverenler, çalışanların özellikle iş dışındaki beklentilerini öğrenme ihtiyacı duyabilir. Çalışanların kültürel çeşitliliği ve iş arkadaşları ve

²⁶¹ A. Pizam ve R. Lewis, “ Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt: 20, Sayı: 3, 1979, ss. 12-16, s. 13-14.

yöneticileri ile olan iyi iletişimleri, bu işletmelerde iyi bir çalışma ortamı sağlanması açısından önemli faktörlerdir. Mevsimlik işte çalışan bu kişilerin ahlaki ve sosyal değerlerine saygı gösterilmesi de çalışanların iş doyumunda etkilidir. Otel işletmecileri, yönetim dâhil olmak üzere çalışanlar arasındaki saygının mevsimlik işçilerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğunun farkında olmalıdır.²⁶²

Akıncı, konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla Antalya Bölgesinde 5 yıldan uzun süredir hizmet veren 9 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörleri beş başlık altında değerlendirmiştir: ekonomik karşılıklar faktörü, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü, kişilerarası ilişkiler faktörü, sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü, iş-çalışan uyum faktörü. Ekonomik karşılıklar faktörü, yapılan işin karşılığının verilmesi, başarıların ödüllendirilmesi ve ödemelerin adil olması unsurlarını kapsamaktadır. Çalışanların ekonomik karşılıklar açısından %48'inin düşük düzeyde tatmin olduğu, %33'ünün vasat düzeyde tatmin olduğu ve %19'unun yüksek düzeyde tatmin olduğu tespit edilmiştir. Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü, sorumluluğa göre yetki devredilmesi, iş ile ilgili alınacak kararlara katılma, emir alınan yönetici sayısı, görüş ve önerilere önem gösterme, performans ve yeteneğe göre terfi olanağı, bilgi akışı ve disiplin uygulamalarında haklılık oranı ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Çalışanların yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından %5'inin düşük düzeyde tatmin, %45'inin vasat düzeyde ve %50'sinin yüksek düzeyde tatmin olduğu saptanmıştır. Kişilerarası ilişkiler faktörü, yöneticiler ile rahat görüşebilme, yöneticilere duyulan güven, yöneticilerden alınan yardım ve destek, genel arkadaşlık ilişkileri ve çalışanlar arasındaki dedikodu, kavga ve dargınlık durumları ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur. Çalışanların kişilerarası ilişkiler açısından %19 oranında vasat düzeyde tatmine ve %81 oranında yüksek düzeyde tatmine sahip oldukları görülmektedir. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü, çalışanların işi ile ilgili hizmet içi eğitim olanaklarının yeterliliği, örgütün vizyonu, misyonu ve yönetim politikaları hakkında verilen bilgilendirme eğitimi, oryantasyon eğitimi, iş kuralları ve görev tanımları ile ilgili çalışana verilen eğitim ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme açısından düşük düzeyde

²⁶² Chang Lee ve Patrick Moreo, "What Do Seasonal Lodging Operators Need To Know About Seasonal Workers?", **Hospitality Management**, Cilt :26, 2007, ss. 148–160, s. 151,152,158.

tatmin oranı %3 iken, vasat düzeyde tatmin oranının %49 ve yüksek düzeyde tatmin oranının %48 düzeyinde olduğu saptanmıştır. İş-çalışan uyumu faktörü, çalışanın yaptığı işin kendi ilgi alanında olması, işin beklentileri karşılaması gibi unsurları kapsamaktadır. İş-çalışan uyumu açısından düşük düzeyde tatmin oranı %3 iken, vasat düzeyde tatmin oranı %38 ve yüksek düzeyde tatmin oranının %59 olduğu tespit edilmiştir. İşe uygun çalışan seçiminin gerçekleştirildiği işletmelerde iş tatmininin daha yüksek olduğu genel kabul gören bir durumdur. Çalışmanın tümü değerlendirildiğinde, çalışanların iş tatminini sağlayan en önemli faktörün psiko-sosyal faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.²⁶³

Spinelli ve Canavos (2000), iş doyumu ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla, otel çalışanları ve otel müşterileri ile yaptıkları çalışmanın bulgularının var olan teori ve düşüncelerle tutarlı olduğunu söylemektedir. Çalışanlar, otelin başarısına sağladıkları katkı konusunda olumlu hisler içerisindeyken, ancak, kendilerine sağlanan maddi olanakların yetersiz olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanların memnuniyetini, karar alma sürecine dâhil edilmeleri, sağlanan yeterli ve adil eğitim imkânları, sağladıkları katkıların takdir edilmesi etkilemektedir. Ayrıca, çalışanların güçlendirilmesi de çalışanların moralini ve performansını artıran önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, iş doyumu alanında yapılan pek çok araştırmayı destekler şekilde maddi olmayan unsurların çalışanların memnuniyetini etkilediğini göstermektedir. Çalışanlara ödenen ücret ve sağlanan yan hakların çalışanların memnuniyeti üzerinde önemli bir yeri vardır. Çalışanların çoğu sağladıkları katkıdan daha az ödeme aldıklarını düşünmektedir. Bruce ve Blackburn tarafından yapılan bir araştırma ise, ekonomik faktörlerin yokluğunun hoşnutsuzluğa yol açtığı, ancak varlığının da uzun vadeli memnuniyete katkıda bulunmadığı şeklinde neticelenmiştir. Öte yandan, çalışanların katkılarını takdir etme, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, yönetimin iletişim kanallarını açık tutması gibi faktörler, çalışan memnuniyetini etkileme konusunda önemini devam ettirmektedir.²⁶⁴

²⁶³ Akıncı, s. 9-17.

²⁶⁴ Michael A. Spinelli, ve George C. Canavos, "Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt: 41, Sayı: 6, 2000, ss. 29-35, s. 33.

Lam ve diğerleri (2001), otel çalışanlarının iş doyumu ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, 5 otelde çalışan 288 çalışan ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Ankete katılanların %42,2'si, ücretin, otel çalışanlarının iş doyumu üzerinde ortalama bir kategoriden daha fazla etkisi olduğunu düşünmektedir. Terfi, ücret artışı sağlamanın bir yolu olarak görülmesi sebebiyle katılımcıların %31,7'si tarafından önemli bulunmaktadır. Teknik enstitü ve üniversitelerden mezun olan çalışanların genel olarak iş memnuniyetlerinin ve aldıkları ücret konusundaki memnuniyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışanların, eğitimlerine daha fazla yatırım yaptıkları için daha yüksek ücret alma beklentisi içerisinde oldukları düşünülebilir.²⁶⁵

Diaz ve Park (1992) tarafından iş doyumu ve performans arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda, çevresel koşulların ve çalışma koşullarının çalışanların iş doyumlarını ve performanslarını etkilediği tespit edilmiştir.²⁶⁶

Chitiris (1988), Herzberg teorisinin otel işletmelerinde gerçekleştirilebilirliğini ölçmek amacıyla 20 otelde çalışan toplam 287 çalışan ile bir çalışma yapmıştır. Çalışanlar, özellikle müşteri hizmetlerinde rol alan ve üretken olarak ifade edilebilecek departmanlardan seçilmiştir (resepsiyon, mutfak, kat hizmetleri, servis). Araştırma neticesinde, güdüleyici faktörlerin (başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, öğrenme ve gelişme fırsatı), iş doyumu sağladığı, çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırdığı, aynı zamanda da işletmenin kârlılığını arttırdığı ortaya çıkmıştır.²⁶⁷

Öztürk ve Alkış'ın (2011), iş tatmini faktörlerini belirlemek amacıyla Herzberg Çift Faktör teorisinden faydalanarak geliştirmiş olduğu anketi 634 çalışana uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre, erkekler için en önemli faktör çalışanın “sosyal yaşantısıdır”, kadınlar için ise, “iş güvenliğidir” seçenekleri olmuştur. Ayrıca, 18 ve 26 yaş grubunda önemli faktör “çalışanlar arasındaki ilişkiler” olarak

²⁶⁵ Lam, Terry, Hanqin Qlu Zhang ve Tom Baum, “An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong”, **Tourism Management**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2001, ss.157-165, s.160,162.

²⁶⁶ Patricia E. Diaz ve Jonghee Park, “The Impact of Isolation on Hospitality Employees’ Job Satisfaction and Job Performance”, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Cilt: 15, Sayı: 3, 1992, ss.41-49, s. 43.

²⁶⁷ Leonidas Chitiris, “Herzberg’s Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry”, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Cilt: 12, Sayı: 1, 1988, ss. 67-79, s. 68, 75, 76.

tespit edilmiştir. Bu tespitlerin yanı sıra, eğitim durumu düşük çalışanların beklentilerinin de düşük olduğu ve hijyen faktörleri olarak bilinen faktörlerin motivasyon aracı yerine geçip iş tatminini sağlayabildiği tespit edilmiştir.²⁶⁸

2.8. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu çalışmada, otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketlerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu amaçla yapılan görüşmelerde, öncelikle, otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti anketleri sonuçlarının çalışanlara yansıtılıp yansıtılmadığı, yansıtılması halinde hangi yollar ile (çalışanlarla bireysel görüşme, işletme içinde bilgilendirme amaçlı pano, bölüm şefleri ile toplantı) yansıtıldığı incelenecektir. Daha sonra, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumlarının çalışanlara ne şekilde yansıtıldığı (ödül, ceza, diğer) ile ilgilenilecektir. Ödül veya ceza sistemlerinde, maddi ya da maddi olmayan unsurların üzerinde durulacaktır. Son olarak, müşteri memnuniyeti anketleri sonuçlarının çalışanlara yansıtılmasının, çalışan üzerinde etkili olup olmadığı, etkili olması halinde ise nasıl etkilediği (olumlu, olumsuz) araştırılacaktır.

Kavramsal çerçeve oluşturulurken, çalışmanın amaçları göz önünde bulundurularak literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde de ifade edildiği üzere çeşitli müşteri memnuniyetini ölçme yöntemleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketi sonuçlarının baz alınmasının nedeni, müşteri memnuniyeti ölçme yöntemlerinden müşteri memnuniyeti anketi yönteminin otel işletmelerinde en sık uygulanan yöntem olmasıdır.

Yapılan literatür incelemesinde müşteri memnuniyet anketi sonuçlarının çalışanlara hangi yollar ile aktarıldığına dair bir bilgiye rastlanmamıştır. Bu grupta otel işletmelerinin genel işleyişi ve yapılan pilot çalışma göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumlarının çalışanlara yansıtılma şekilleri, ödül (maddi ve maddi olmayan) ve ceza (maddi ve maddi olmayan) olarak gruplandırılmıştır. Ödül ve ceza sistemlerinin içerisine dahil olan uygulamalara,

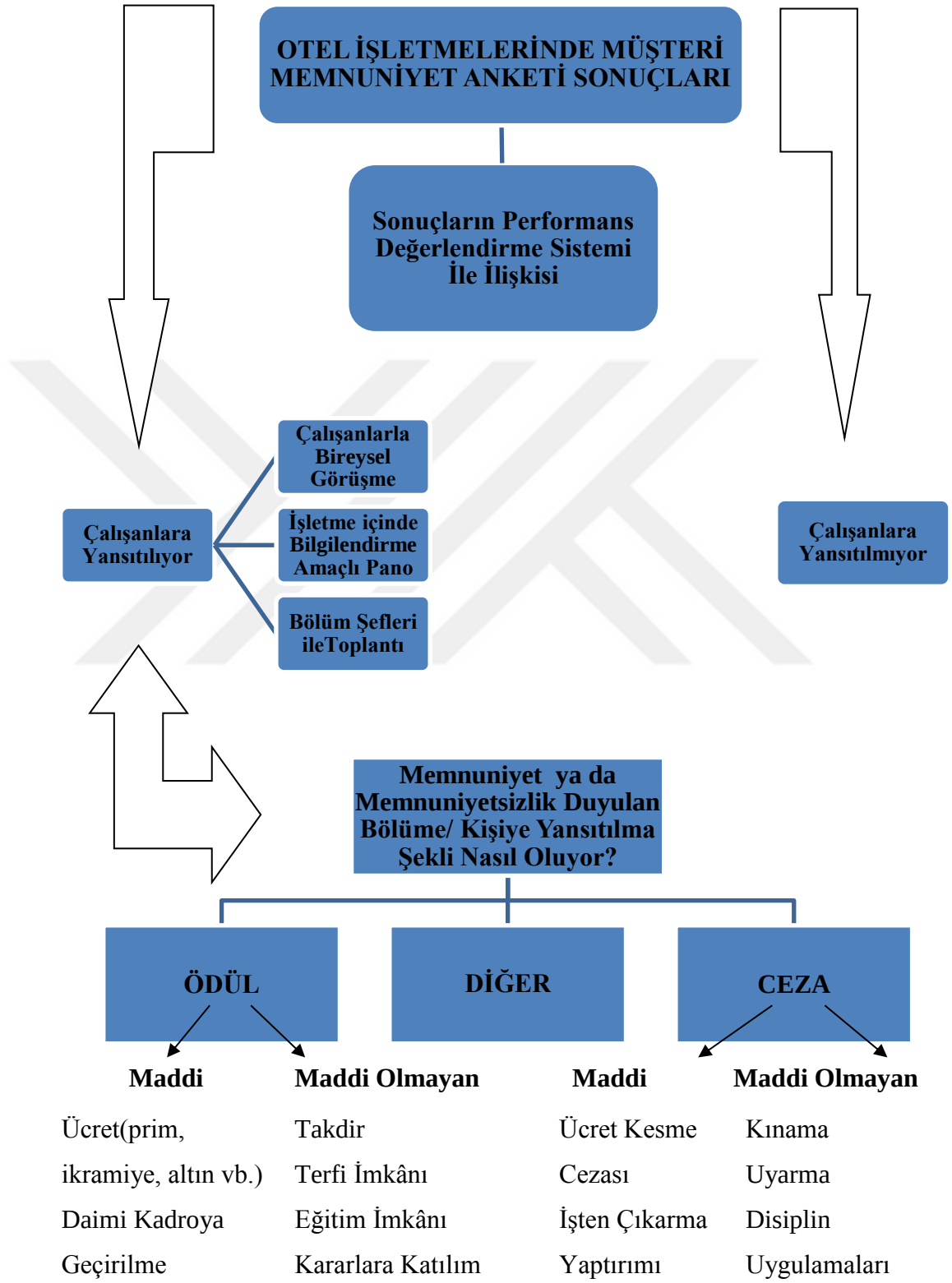
²⁶⁸ Yüksel Öztürk ve Hüseyin Alkış, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 14, 2011, ss. 437-460, s.454.

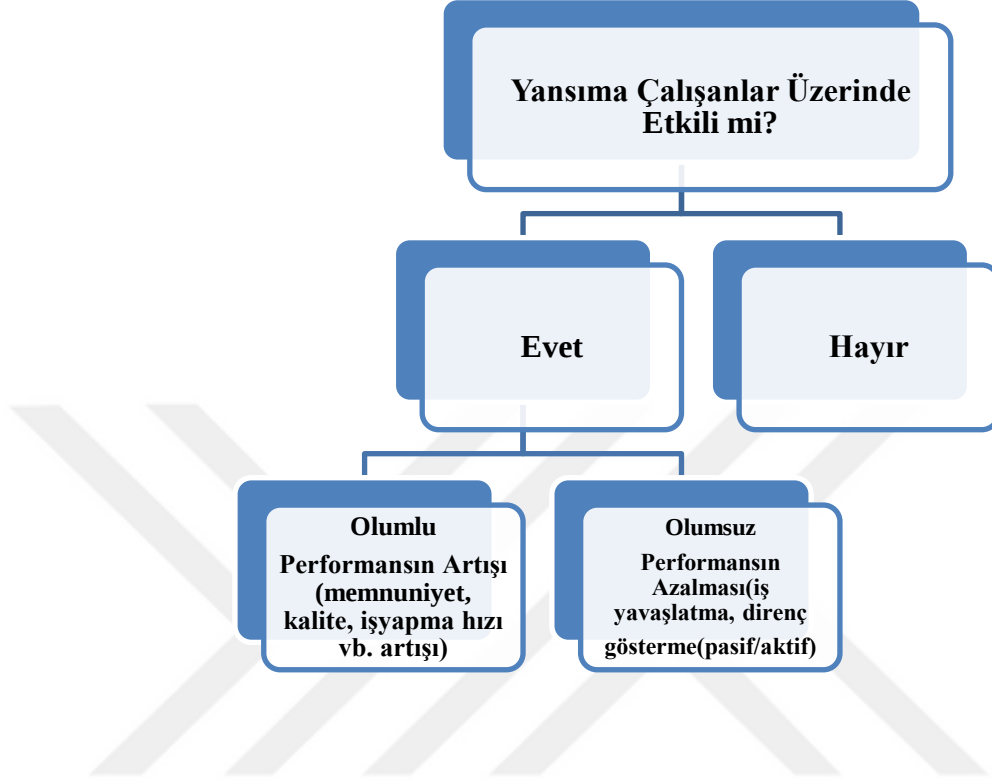
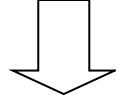
yapılan literatür incelemesi neticesinde ulaşılmıştır. Çalışmanın, çalışanların performansını etkileyen motivasyon unsurları ve çalışanların motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar bölümünde değinilen bilgilerden yola çıkarak, ödül ve ceza sistemlerinin alt başlıkları oluşturulmuştur.

Yapılan bu çalışmalar neticesinde oluşturulan kavramsal çerçeve Şekil 5'te gösterildiği gibidir.



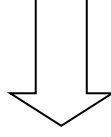
Şekil 5: Otel işletmelerinde Müşteri Memnuniyet Anketlerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Araştırmaya Yönelik Kavramsal Çerçeve



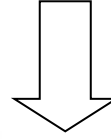


Şekil 6: Görüşme Soruları Oluşturma Basamakları

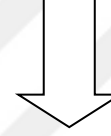
İşletmenizde müşteri memnuniyet anketini kaç yıldır uyguluyorsunuz?



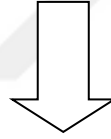
Anketlerini kullanma nedeniniz nedir? Anket sonuçlarını hangi departmanların değerlendirilmesinde kullanıyorsunuz?



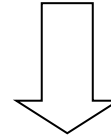
Anketlerinin sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?



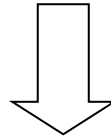
Anket sonuçlarını ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz ve ne sıklıkla çalışanlara yansıtıyorsunuz?



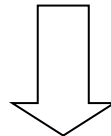
Anket sonuçları çalışanlarınıza nasıl yansıtılıyor? (Departman amiri aracılığıyla, çalışanlarla birebir görüşmeler ile vb.)



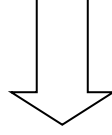
Anket sonuçlarının çalışanlarınızı değerlendirmeye nasıl ve ne yönde bir etkisi oluyor?



İşletmenizde performans değerlendirme sistemi mevcut mu? Mevcut ise, müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçları ile performans değerlendirme sistemi ile bağlantılı mı?

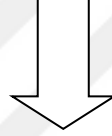


Anket sonuçlarının çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Evet ise, nasıl ve hangi etkiler?



Anket sonuçlarına göre çalışanlarınıza / departmana ödül (terfi, eğitim imkanı, takdir, kararlara katılma (görüş ve önerilere önem verme), daimi kadroya geçirilme, ceza (uyarma, kınama, ücret kesme cezası, işten çıkarma yaptırımı) uyguluyor musunuz? Bu ödül ve cezalar nelerdir? Çalışanın performansı ve iş motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?

- **Olumlu:** Performansın ve İş Motivasyonunun Artışı (memnuniyet, kalite, iş yapma hızı vb. artışı)
- **Olumsuz:** Performansın ve İş Motivasyonunun Azalması (iş yavaşlatma, direnç gösterme(aktif / pasif))



Size çalışanların performansı üzerinde ödül mü daha etkili oluyor, yoksa ceza mı?

Yapılan araştırmada, katılımcılara yöneltilen sorular Şekil 6'ta gösterilmektedir. Sorular, kavramsal çerçevenin sınırları içerisinde, teorik incelemeler ve yapılan pilot çalışmadan hareketle oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ SONUÇLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, müşteri memnuniyeti ve çalışan performansı konuları üzerine birçok çalışmanın olduğu gözlenmiştir. Ancak, müşteri memnuniyeti anketlerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu, çalışmayı önemli kılan noktadır. Çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran bir özelliği de, bu alanda nicel çalışmaların çok olması, ancak bu konudaki öznel deneyimlerin kendi ifadeleri aracılığıyla yansıtıldığı nitel çalışmalara rastlanmamış olmasıdır. Yapılmış olan nitel çalışma ile örneklemin sınırlılığı içerisinde derinlemesine bir bilgiye ulaşma şansı yakalanmıştır. Bu çalışma ile katılımcıların doğrudan deneyimlerine ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu çalışma, Türkiye’de otel işletmelerinde uygulanan ödül ve ceza sistemlerine ait önemli çıkarımlar yapılmasına da imkân sağlamaktadır. Çalışmanın bu yönleriyle literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışmanın en temel amacı, otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketi sonuçlarının çalışan performansı üzerinde ne gibi etkilerde bulunduğunu ortaya koymaktır. Bu genel amaç etrafında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- İşletmelerde müşteri memnuniyeti anketi uygulanıyor mu?
- Eğer uygulanıyor ise ne sıklıkla uygulanıyor?
- Hangi departmanlar için hangi amaçla kullanılıyor?
- Anket sonuçlarına göre çalışanlara ödül ve ceza sistemlerinden hangileri uygulanıyor?
- Uygulanan bu ödül ve ceza sistemlerinin çalışanların motivasyonlarına ve iş performansına etkisi ne şekilde oluyor?

Bu soruların cevapları çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en önemli sınırlılığı örnekleme ulaşma zorluğudur. Otel işletmelerinin yedi gün yirmi dört saat hizmet veren işletmeler olması, katılımcıların işlerinin yoğun olması sebebiyle mülakat için randevu alınması noktasında sıkıntılar yaşanmıştır. İşletmedeki bütün katılımcılardan ortak bir randevunun alınması mümkün olmamaktadır. Operasyon içerisinde her birinin belirli saatlerde yerine getirmesi gereken görevleri bulunmaktadır. Mutfak departmanı için sabah, öğlen ve akşam büfe saatlerinde aşçıbaşına ulaşma zorluğu bu duruma örnek olarak verilebilir.

Bir diğer sınırlılık katılımcıların bazılarının görüşme esnasında kurum içi bilgilerden bahsetme konusunda yaşadığı kararsızlık olmuştur. Özellikle uygulanan cezalarla ilgili yöneltilen soruda yaşanan gerginliği ortadan kaldırmak amacıyla literatürde ceza kelimesinin kullanıldığı ifade edilerek ceza olarak nitelendirilebilecek birkaç örneğin verilmesi görüşme esnasında katılımcıların soruyu daha rahat şekilde cevaplamasına yardımcı olmuştur.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise, zaman ve maddi olanakların sınırlılığıdır. Çalışma bu nedenle, otuz yedi kişi ile sınırlı tutulmuştur. Önemle belirtilmesi gereken bir diğer nokta, çalışmanın sonuçlarını Türkiye’deki otel işletmeleri için genellemenin mümkün olmayacağıdır. Elde edilen bulgular, örneklem dâhilinde görüşmeye gidilen otellerde çalışan katılımcıların öznel deneyimleri ile sınırlıdır. Bu çalışmanın, bu alanda yapılmış diğer çalışmaları tamamlayıcı, destekleyici nitelikte olacağı kabul edilebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel bir araştırmadır. Aynı zamanda betimsel bir araştırma olarak da ifade edilebilir. Bu çalışmada, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniğinin kullanılması uygun bulunmuştur. Çalışmada, örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılacaktır.

Çalışma, teorik ve saha çalışması olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Teori kısmında çalışmanın amacı doğrultusunda literatür taranmıştır. Alanda bu konu ile bağlantılı olabilecek saha çalışmalarının sonuçları değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın saha araştırması şekillendirilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Tekniği

Derinlemesine mülakat tekniği, araştırmacının görüşmecilere açık uçlu sorular yönelttiği, sondaj sorularıyla çalışmanın derinleştirilebildiği bir tekniktir. Derinlemesine görüşmeler, günlük konuşmalardan farklı olarak araştırmacı tarafından, araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilir.²⁶⁹ Derinlemesine görüşme, araştırma konusunun bütün yönlerini içeren, görüşmecilere genellikle açık uçlu soruların yöneltildiği, ayrıntılı cevaplara ulaşılmasını sağlayan, yüz yüze görüşerek bilgilerin toplandığı bir veri toplama tekniğidir. Görüşülen kişilerin duygu, bilgi, deneyim ve gözlemlerine ulaşma yöntemidir. Bu teknikte, görüşme sürecini ya da görüşmenin sonucunu belirlemek zordur. Süreç içerisinde sorulan sorular yeni soruların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu görüşmeler, objektif ve genel bir gerçekliği ortaya çıkarmak ya da bir hipotezi test etmek amacıyla gerçekleştirilmezler. Görüşülen kişinin deneyimlerini anlamlandırarak çıkarım yapılmasına imkân tanır.²⁷⁰

Derinlemesine görüşmenin en önemli avantajı görüşmecilere esnek bir alan yaratmasıdır. Özellikle yarı yapılandırılmış soruların kullanımında görüşmenin seyrine göre sorulabilen farklı sorular çalışmaya ayrıntı katmakta ve toplanan verilerin zenginleşmesine olanak sağlamaktadır.²⁷¹

Derinlemesine görüşmenin avantajlarının yanı sıra çeşitli dezavantajlarından da bahsedilmektedir. Dezavantajlarından birisi, çok zaman ve çaba gerektirmesidir. Çok geniş ve tesadüfi örneklem ile çalışma yapılamamasının nedeni budur. Bu durum ise, çalışmanın genel ve büyük bir evrene genellenmesinin önündeki en büyük engeldir. Bu yönüyle derinlemesine görüşmelere eleştiriler yöneltilmektedir.²⁷² Nitel

²⁶⁹ Kümbetoğlu, s.70-71.

²⁷⁰ Hasan Hüseyin Tekin ve Hasan Tekin, “ Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, *Sosyoloji Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 13, 2006, ss. 101-116, s.101-103.

²⁷¹ Tekin ve Tekin, s. 104.

²⁷² Tekin ve Tekin, s. 104.

araştırmacılar, örneklemin temsil edici yönüne yoğunlaşmaktan ziyade verileri düzenleyebilmelerine imkân tanıyan örnekler üzerine yoğunlaşırlar. Konularla ilgili tecrübe sahibi, yaşanmışlıklarından veri elde edebilecekleri kişileri örnekleme dâhil ederler.²⁷³ Derinlemesine görüşmeye yöneltilen diğer bir eleştiri ise, araştırmacının toplanacak verileri seçme aşamasında öznel yaklaşma olasılığıdır. Ancak, tüm araştırmacılar için, tamamen objektif olmak neredeyse imkânsızdır. Sahip olunan değer, düşünce ve inançlar bunun sebebidir. Bu nedenle, araştırmacıların çalışmasında hangi yöntem ve tekniği seçerse seçsin tamamen objektif olması beklenmemektedir. Dikkat edilmesi gereken, seçilen yöntem ve tekniği hayata geçirme noktasında dengeli olmaktır.²⁷⁴

Araştırmanın saha çalışması bölümü derinlemesine mülakat tekniği üzerine yapılandırılmıştır. Bu tekniğin seçilmesinin önemli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle, katılımcılardan çalıştıkları işletmenin işleyişi, ödül/ceza sistemleri, kurum içi iletişimin durumu gibi hemen hemen hiçbir çalışanın çeşitli sebepler ile bahsetmek istemediği alanlar hakkında bilgi toplanması gerekmektedir. Konuyu derinlemesine bir şekilde çözümleyebilmek için bu kişilerin kendi öznel cümlelerine ve değerlendirmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak, daha nicel tekniklere dayalı pozitivist bir yaklaşımla konunun derinlerine inmek mümkün olmayacaktır. Bu yüzden evrenin büyüklüğü de göz önünde bulundurulduğunda derinlemesine mülakatla elde edilen öznel deneyimlerin yorumlanması ve betimlenmesi ile otel işletmelerinde yapılan müşteri memnuniyet anketlerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri ve Türkiye’de otel işletmelerinde uygulanan ödül ve ceza sistemlerine ait önemli çıkarımların yapılabileceğinin varsayımı, çalışmanın temel çıkış noktası olmuştur.

Çalışmada, katılımcılardan randevu talep edilerek her bir katılımcı ile yaklaşık bir saat süren derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Tüm mülakatlar dört ay içerisinde tamamlanıp deşifre edilmiştir.

²⁷³ Kümbetoğlu, s.96

²⁷⁴ Tekin ve Tekin, s.105.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Örneklem oluşturmada kullanılacak yöntemlerin seçiminde çalışmanın nitel olması belirleyici olmuştur. Nitel araştırma ve nicel araştırma, temelde birbirinden ayrı iki bilim yapma geleneği olması sebebiyle, örneklem seçimi yönüyle de farklılık göstermektedir. Bu durumun kökleri, temelde pozitivist bilim anlayışı ve yorumlayıcı bilim anlayışının kendi içindeki farklı yapısından kaynaklanır. Pozitivist bilim anlayışı ağırlıklı olarak nicel araştırmalara dayanır. Nicel araştırmalarda daha fazla kişiden bilgi edinip onları evrene genelleme arzusu vardır. Bu yüzden örneklem büyüklüğü ve temsiliyeti nitel araştırmalara göre çok daha önemlidir. Nitel araştırmalarda ise her bir kişi, olay, vaka, durum başlı başına inceleme konusudur. Konuya dair derinlemesine bilgiye ulaşmak görece daha önemlidir. Nicel araştırmalarda örneklem seçimi nitel araştırmadaki örneklem seçiminden bu yüzden farklılaşır. Nicel araştırmalarda olasılık temelli (probabilistic sampling) örnekleme yöntemi kullanılır. Nitel araştırmalarda ise amaçlı (non-probabilistic sampling) örnekleme yöntemi ağırlıklı olarak kullanılır.

Tüm bu tartışmalar ışığında çalışmanın evrenini müşteri memnuniyeti anketi yapan turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Örneklem için, İzmir, Kuşadası ve Manisa'da faaliyette bulunan sekiz otel işletmesinin insan kaynakları, ön büro, servis, mutfak, kat hizmetleri ve animasyon departmanlarından amaçlı örnekleme ve amaçlı örneklemin alt yöntemlerinden olan ölçüt yöntemleme modellerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda seçilmiş toplam otuz yedi katılımcı ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Örneklem otuz yedi kişi ile sınırlandırılmasının temel sebebi sınırlı zamanda ve imkânlarla derinlemesine bilgiye ulaşmak istenmesidir. Hiçbir araştırmanın kaynakları sınırsız olmadığı için, eldeki mali ve teknik kaynaklar örneklemin büyüklüğünü belirlemede etkilidir.²⁷⁵

Departmanların belirlenmesinde müşteriler ile iletişim yoğunlukları göz önünde bulundurulmuştur. Altı farklı departman belirlenmesinde departmanlar arası iş yoğunluklarının, ortaya çıkan problemlerin ve müşteri ile yaşanan deneyimlerin

²⁷⁵ Muzaffer Sencer ve Yakut Sencer, **Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1978, s.490.

farklılaşması yer almaktadır. Otelin insan kaynakları sorumlusu ise, çalışanların ve yönetimin arasında bir köprü vazifesi görmesi sebebi ile örnekleme dâhil edilmiştir. Örneklemin departman amirleri/ şefleri olarak belirlenmesinde müşteri memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesinde yönetimle ilk görüşmeyi yapan kişiler olmaları, çalışanlara sonuçları öncelikli olarak amirin/şefin yansıtması da yer almaktadır. Hem çalışanlar hem de yönetim cephesinden gözlem yapma şansının olması da örneklem seçiminde etkili olmuştur. Amirlerin/şeflerin genellikle sektör içerisinde yetişmesi ve amir/şef pozisyonuna yükselmeden önce otelin çeşitli departmanlarında çalışarak iş tecrübesine sahip olmaları, otel işletmelerinin işleyişi ve süreçleri konusundaki deneyimleri de örneklem seçiminde departman amirlerinin/şeflerinin belirlenmesinde etkili olmuştur. Otel çalışanları yerine departman amirlerinin/şeflerinin belirlenmesinde otel işletmelerinde genel eğitim seviyesinin düşük olması da yer almaktadır. Amir/şefler konunun ve soruların kavranması noktasında yardımcı olma ihtimallerinin daha yüksek olmasından hareketle tercih edilmiştir. Örneklem, bu hassasiyetler göz önünde bulundurarak oluşturulmuştur.

Kat hizmetleri departmanında çalışan yedi, servis departmanında çalışan sekiz, ön büro departmanında çalışan beş, mutfak departmanında çalışan altı, animasyon departmanında çalışan dört, insan kaynakları departmanında çalışan beş, eğitim departmanında çalışan bir ve bir genel müdür olmak üzere toplamda otuz yedi katılımcı mevcuttur.

Örneklem seçimi amacıyla öncelikli olarak Manisa ve İzmir illerindeki otelleri kapsayacak şekilde pilot bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı ve alt amaçlarına uygun olarak hazırlanmış olan sorular, pilot çalışma olarak müşteri memnuniyet anketi uygulayan ve çalışanlarının performansını değerlendiren bir otel işletmesinde uygulanmış, bu çalışma doğrultusunda bazı sorular revize edilmiştir. Pilot çalışmanın amacı, çalışma esnasında ulaşılan müşteri memnuniyet anketleri aracılığıyla çalışmada kullanılacak olan derinlemesine mülakat sorularının hazırlanmasıdır. Pilot çalışma esnasında elde edilen soru formları, çalışmanın saha kısmında kullanılacak olan derinlemesine mülakat sorularına temel teşkil etmiştir.

Belirlenen örneklem dâhilinde, müşteri memnuniyet anketi sonuçlarına göre otel işletmesinde uygulanan ödül ve ceza sistemlerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Çalışma Süresi					
Cinsiyet	Çalıştığı Departman	1 yıldan az	1-5 yıl arası	5 – 10 yıl arası	10 yıldan fazla	Bilinmeyen	Toplam
Kadın	Genel Müdür						-
	İnsan Kaynakları	1	2	1			4
	Eğitim					1	1
	Ön Büro				1		1
	Servis						-
	Mutfak						-
	Kat Hizmetleri		2	2	1		5
	Animasyon						-
Toplam		1	4	3	2	1	11
Erkek	Genel Müdür					1	1
	İnsan Kaynakları			1			1
	Eğitim						-
	Ön Büro	2			2		4
	Servis	3	2	1	2		8
	Mutfak	2	3		1		6
	Kat Hizmetleri	1		1			2
	Animasyon		1	2	1		4
Toplam		8	6	5	6	1	26
TOPLAM							37

Katılımcıların cinsiyet, çalıştığı departman ve çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 5’te yer almaktadır. Buna göre, 37 katılımcının 11 tanesi kadın, 26 tanesi erkektir. Çalışanların çalışma sürelerinin belirli bir alanda kısıtlanmadığı, gruplar arasında homojen dağıldığı söylenebilir. Kadın katılımcıların daha çok insan kaynakları ve kat hizmetleri bölümlerinde, erkek katılımcıların ise servis ve mutfak bölümlerinde görev aldıkları görülmektedir. Servis, mutfak ve animasyon

departmanlarında çalışan kadın katılımcının bulunmaması dikkat çeken bir diğer noktadır.

3.5.2. İşletmelerin Müşteri Memnuniyet Anketlerini Ne Kadar Zamandır Uyguladıkları

Katılımcıların cevapları doğrultusunda, çalışmanın örnekleme dâhilindeki otellerde müşteri memnuniyet anketinin uzun zamandır kullanıldığı ve sürekliliği olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan 37 katılımcıdan 34'ü kendisinin işletmede çalıştığı süre zarfında bu anketlerin uygulandığını, hatta işletmede çalışmaya başlamadan önceki süreçte de işletme bünyesinde anketlerin uygulandığını söylemiştir.

“Ben geldiğimden beri misafir anketi var. Muhtemelen benden önce de vardı”. (Ön büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun bir süredir işletmede çalışıyor)

“Son 10 senedir kesinlikle var ama daha öncesinde de mutlaka vardır”. (Animasyon, Erkek, 10 senedir işletmede çalışıyor)

“Dokuz yıldır uygulanıyor ve öncesinde de uygulanıyormuş”. (İnsan kaynakları, Erkek, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

Günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamı içerisinde başarılı bir şekilde yoluna devam edebilmesi için müşteri memnuniyetine önem vermesi gerekmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini ölçmek ayrı bir öneme sahiptir. Katılımcılar tarafından uzun yıllardır müşteri memnuniyet anketinin yapıldığının ifade edilmesi işletmelerin müşteri memnuniyetinin önemi konusundaki farkındalıklarının oluştuğunu göstermektedir.

3.5.3. Müşteri Memnuniyet Anketlerinin Kullanılma Nedeni

Katılımcıların müşteri memnuniyet anketlerinin kullanılma nedenlerinin ne olduğu sorusuna vermiş oldukları yanıtları dört başlık altında toplamak mümkündür.

3.5.3.1. Dış Denetimin Etkin Şekilde Kullanılma İsteği

Sürekli aynı işle uğraşmak, kişilerin yaptıkları işteki hataları ya da eksikleri görmesinde engel oluşturmaktadır. Bu nedenle katılımcıların bir bölümü müşteri memnuniyet anketlerinin misafirlerin bakış açısı ile kendilerini değerlendirmesi olarak ifade etmiştir.

“Gelişim, değişim, hizmetin iyileştirilmesi, aksaklıkların tespit edilmesi. Aslında en iyi yöntem bu. Çünkü misafir temiz göz oluyor. İşletmelerde çalışanlar bir süre sonra çalıştıkları yerlerin küçük aksaklıklarını görmüyorlar çünkü işletme körlüğü vardır ya o gerçekten işleyen bir şey. Ama misafir onu görüyor. Ya da o an ona hizmet eden garsonun tavrını, davranışını o anda değerlendirebiliyor otomatik olarak da siz bu durumu misafirden duyduğunuzda müdahale şansı buluyorsunuz. Ya da o mekanda olan aksaklığı giderme şansı buluyorsunuz”. (F&B, Erkek, 2,5 aydır işletmede çalışıyor).

“Tamamen misafirden geri bildirim almak misafirlere sunulan hizmet hakkında. Burada mutlu olup olmadıklarını anlamak. Geliştirmemiz gereken ne var onu anlamak. Bir de genel de insanlar onları rahatsız eden şeyleri yazmayı daha çok tercih ettiği için o yüzden üstüne çalışılabilecek çok şey var”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 5 senedir işletmede çalışıyor)

“Asıl nedeni bizim kendimizi görmemiz misafirler açısından biz neredeyiz. Bizi nasıl değerlendiriyorlar. Nasıl görüyorlar. Memnun olan misafirler nasıl memnun olmayan misafirlerin oranı nasıl. Tamamen üçüncü gözden kendimizi görmemiz”. (Ön Büro, Erkek, 3 aydır işletmede çalışıyor)

“Adı üstünde müşteri memnuniyet anketi bu olmazsa zaten bire bir her daim her misafirin ne istediğini ya da yeni açılan bir otelde ne gibi eksiklikler olduğunu göremezsin. Böylece senin görebildiğin dışında onlar her şeyi görüyor. Dolayısıyla bu müşteri memnuniyet anketi yapılarak otelin daha iyi verim elde etmesi, satış pazarlamanın daha güzel olması ve otelin kendi klasmanındaki zincir otellere göre daha iyi bir mertebeye gelmesini sağlamak”. (Kat Hizmetleri, Erkek, 10 senedir işletmede çalışıyor)

İşletmelerin örgütsel yapısı ile ilgisi bulunmayan ve onun dışında kalan kişi veya kurumlarca yapılan denetime dış denetim denilmektedir.²⁷⁶ Otel işletmeleri bağlamında değerlendirildiğinde, müşteriler tarafından yapılan denetim dış denetim olarak değerlendirilebilir. Konuyla ilgili katılımcıların yapmış olduğu yorumlardan anlaşıldığı üzere, müşteri memnuniyeti anketleri aracılığıyla müşterilerin fikirlerinin alınması, işletmelerde denetim aracı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin, kendilerini değerlendirebilmek ve geliştirebilmek için anket sonuçlarından faydalandıkları görülmektedir.

3.5.3.2. Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi

Müşteri memnuniyet anketlerinin kullanılma nedenleri arasında çalışanların performansının değerlendirilmesi de yer almaktadır. Hem departman hem de çalışanlar bazında düzeltilmesi gereken noktaların, yapılan hataların görülmesinin yanı sıra memnun olunan departmanların ya da çalışanların tespit edilmesinde de kullanılmaktadır.

“Çalışanların, daha motive edilmesi ya da onların da eksikleri hataları varsa müşteriye karşı davranışlarının düzeltilmesi için onlar da işimize yarıyor. Müşteri, anketlerde, odasına hizmet veren kat hizmetleri ya da serviste, mutfakta, garsonlardan bire bir görüştükleri çalışanlarımız oluyor. Memnun olduklarını zaten anketlerde isimlerini belirtip onlar hakkında bize de fikir veriyorlar. Biz de haftalık toplantılarımızda bunları değerlendirip daha sonra

²⁷⁶ Paşa Bozkurt, "Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler", **Denetim**, Sayı:12, 2013, ss. 56-62, s. 57.

ayın personeli seçiminde bu kişileri ön plana çıkarıp onlar arasından departman müdürleri ile oylama yapıyoruz. Seçimde bize faydası oluyor”.
(İnsan Kaynakları, Erkek, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

“.....misafirlerin anketlere yazmış olduğu isimler de var. Şu departmandaki şu personelin ilgisinden, güler yüzünden, ilgi alakasından çok memnunuz diye yazdıklarında biz de yönetici olarak bilebiliyoruz ki arkadaşımız bize faydalı işler yapıyor. Tabi bunun yanı sıra personelleri departman olarak da gruplandırabiliriz. Restoran iyi ya da animasyon ekibinin puanları yüksek, housekeeping (kat hizmetleri) puanları yüksek diğerleri kötü yani bu şekilde departman içindeki olayları da çözüyoruz”.
(Animasyon, Erkek, 8 yıldır işletmede çalışıyor)

“Ne kadar oda temiz, teknik arızalar gibi konularda ne kadar kontrol etsek de, otelde 8-10 saat kalan, müşteri. Klimada sorun olabiliyor, camda ya da çarşafda leke olabiliyor. Anketler sayesinde oto kontrol sistemini sağlamış oluyoruz çalışanlar arasında. Tekrar sorun yaşamamak için faydalanıyoruz”.
(Genel Müdür, Erkek)

3.5.3.3. Hizmet Kalitesini Artırmak

Otel işletmeleri bir mal üretiminin gerçekleştirilmediği, hizmet sunumunun yapıldığı işletmelerdir. Sahip olduğu bu özellik nedeniyle sektördeki başarısını sağlamak ve devam ettirebilmek için sunduğu hizmetin kalitesine önem vermeli ve kaliteyi artırmalıdır. Katılımcıların bir bölümü tarafından anketler daha iyi bir hizmet sunumu yapma imkânı sağladığı gerekçesiyle müşteri memnuniyet anketlerinin yapılma nedenleri arasında sayılmıştır.

“Daha iyi bir hizmet. Misafirlerin beklentilerini karşılayabilmek için, ne beklediklerini daha iyi anlamak için, hizmet kalitesini yükseltmek için, işletmede ne gibi aksaklıkların olduğunu üst yönetimin daha iyi bilebilmesi için etkili bir yöntem”. (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

Hizmet kalitesinin geliştirilmesi, müşteri beklentilerinin iyi analiz edilmesiyle mümkün olmaktadır. Müşteri ihtiyaçları ve onların istekleri her an değişebildiği için, işletmeler bu değişime ayak uydurabilmelilerdir.²⁷⁷ Katılımcının ifadesinden de anlaşıldığı üzere müşterilerin istek ve beklentilerini kavrayabilmek için müşteri memnuniyet anketlerinden faydalanılmaktadır.

“Geliştirmek, iyileştirmek için. İşletmemizde ne tür sıkıntılar olduğunu, misafirlerimizin şikâyetleri, beklentileri nedir onu öğrenebilmek için, eksiklikler ne ise onları tamamlayabilmek için bu anketlerin önemi var”.
(İnsan Kaynakları, Kadın, 6 senedir işletmede çalışıyor)

“Servis kalitesini artırmak, misafir memnuniyetini artırmak, personel motivasyonunu artırmak, geleceğe dönük operasyondaki iyileştirmeleri yapmak, problem olan operasyonlardaki problemleri tespit edip o konuda aksiyon almak, personel memnuniyeti”. (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için müşteri fikirlerinin öğrenilmesi gerekmektedir. Müşteriler kendilerine sorulmadan önerilerini söyleme gereği duymayabilirler.²⁷⁸ Müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri fikirlerinin öğrenilmesi açısından önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

3.5.3.4. Müşteri Memnuniyetini Ölçme ve Değerlendirme

Yapılmış olan literatür taramasında da görülmüştür ki, müşterinin memnuniyetini ölçmek için kullanılan belirli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar, müşteri dinleme grupları, kıyaslama, kritik olay tekniği ve müşteri memnuniyeti anketlerinden oluşmaktadır. Örneklem dâhilinde yapılan incelemeler otel işletmelerinde sıklıkla kullanılan yöntemin müşteri memnuniyet anketleri olduğunu göstermektedir. Anketler, müşterilerin beklentileri ile otelin sağladığı hizmetin örtüşüp örtüşmediğini tespit etmenin en etkili yöntemlerinden birisidir. Katılımcıların

²⁷⁷ Öztürk ve Seyhan, s.126.

²⁷⁸ Öztürk ve Seyhan, s.126.

bir kısmının anketlerin kullanım nedeni olarak misafir memnuniyetini ölçme cevabını vermesinin altında yatan sebep bu olabilir. İnternetin ve sosyal medyanın artan önemi ile birlikte işletme bünyesinde yapılan anketlere ek olarak tripadvisor, holidaycheck, zoover gibi web siteleri üzerinden de müşteri memnuniyetinin ölçme ve değerlendirmesinin yapıldığı gözlenmektedir. Bu sonuca, katılımcıların ifadelerinden de ulaşılmaktadır. Katılımcılar anketlerin yanı sıra misafirlerin anlık geri dönüşlerde bulunabildiğini, resepsiyona giderek şikâyetini dile getirdiğini ifade etmişlerdir. Müşteri ile bire bir iletişim içerisinde olan tüm departmanlar müşterilerin tepkilerini gün içerisinde izlemektedir. Animasyon ekipleri, gün içerisinde müşterinin nabzını yoklayan departman olarak değerlendirilebilir.

“Objektif bir ölçüm sağlar. Oteller insan gücüyle çalışan tesisler oldukları için bir şey üretmiyoruz. Ciddi bir sirkülasyon var. Biz her hafta yaklaşık 1000 adet odayı check-in (otele giriş işlemi) e alıyoruz check-out (otelden çıkış işlemi) yapıyoruz. Bu otelde yaşadıkları deneyimleri farklı backgroundlardan (sosyal çevre) farklı alt yapılardan insanlar Güney Amerika’dan, Çin’den, Türkiye’den, Almanya’dan, Hollanda’dan bunların hepsinin farklı beklentilerinin sonuçlarını, otelden nasıl bir memnuniyetle ayrıldıklarını görmektir. Aynı zamanda ortaya çıkan sorunları da onlar vasıtasıyla bizim sorun olarak görmediğimiz şeyleri onların sorun olarak gördükleri şeyleri bize yansıtmalarıdır. Burası 56 dönüm yaklaşık, olabilecek olan sorunları misafir gözünden görmekle birlikte bunlara misafir gözünden çözüm bulma şansını elde ederiz”. (Ön Büro, Erkek, 1,5 aydır işletmede çalışıyor)

“ Otelin yıllık başarı kartında müşteri memnuniyetleri en büyük başlıklardan birisidir. Tüm departmanlar ve sunduğumuz hizmet detaylı bir şekilde değerlendirilmektedir”. (Eğitim, Kadın)

“Misafirler ne kadar memnunlar verilen hizmetlerden, bir eksikimiz var mı, farklı önerilerde bulunanlar da oluyor misafirlerden. Dikkate alınıyor bu değerlendirmeler de”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

Bire bir müşteri memnuniyet anketlerinin kullanılma nedeni nedir sorusunun cevabı olmamakla birlikte, yapılan literatür incelenmesinde müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla müşterilere sorulan soruların sınıflandırıldığı bir çalışmaya rastlanmıştır. Soruların sınıflandırılması incelendiği zaman fark edilmiştir ki, bu çalışmada anketlerin kullanılma nedeni olarak tespit edilip belirli başlıklar altında kategorize edilen benzer noktalar mevcuttur. Sorulan soruların sınıflandırılmasında müşterilerden soru sorulan her departman hakkında genel bir hizmet değerlendirmesi yapması istenmektedir. Bu sorular bizi bu çalışmanın bulguları içerisinde dış denetimin etkin şekilde kullanılma isteği başlığına yönlendirmektedir. Kalitenin değerlendirilmesi diğer bir soru sınıfı olarak anketlerde yerini almaktadır. Bu çalışma kapsamında ise katılımcıların yapmış oldukları değerlendirme neticesinde hizmet kalitesini artırmak, anketlerin kullanılma nedenleri arasında yerini almıştır. Bulgular neticesinde çalışmada müşteri memnuniyet anketlerinin kullanılma nedenleri arasında çalışanların performansının değerlendirilmesi şeklinde bir başlık da oluşturulmuştur. Özbay'ın yapmış olduğu soru sınıflandırılmalarında yer alan misafirperverlik, güler yüz, nezaket, personel yeterliliği, personelin görünüşü, personelin tutum ve davranışı, ilgi, sorun çözme, lisan bilgisi, servis hızı gibi soruların çalışanların performansının değerlendirilmesi noktasında kullanılan başlıklar olduğu da dikkat çeken bir diğer alandır.²⁷⁹

3.5.4. Müşteri Memnuniyet Anketi Çerçevesinde Değerlendirmeye Alınan Departmanlar

Yapılan görüşmeler neticesinde müşteri memnuniyet anketlerinin ortak şekilde değişmeyen bazı temel sorulardan oluştuğu bu soruların yanı sıra müşterilerin şikâyet, memnuniyet, görüş ve önerilerini yazabileceği bir kısmın da anketlerde yer aldığı tespit edilmiştir. Cevap olarak katılımcıların tamamına yakını tüm departmanların değerlendirmeye alındığını özellikle operasyon departmanlarının değerlendirildiğini ifade etmişlerdir.

²⁷⁹ Aybike Özbay, **Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011, s. 99-109.

“Tabi operasyon departmanı dediğimiz departmanlarımız var bizim. Ön büro, yiyecek-içecek (mutfak ve servis olarak), kat hizmetleri, eğlence/aktivite. Bunların her biri zaten direk misafire yansıyan tarafı otelin.....”.

(F&B, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

“Tüm departmanlarda var ama genellikle misafirlerle bire bir ilişkide olanlarda; servis, mutfak, ön büro, hk”. (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

“Bütün departmanlar. Genellikle sırasıyla şöyle oluyor. Giriş deneyimi, odanın genel durumu, temizlik, otelin genel atmosferi, yeme içme aktiviteleri, eğlence, genel teknik meseleler, çıkış. Departmanların altında küçük küçük ayrımları var. Mesela giriş deneyimi dediğimiz zaman girişte bellboy nasıldı çıkışta bellboy nasıldı, girişte resepsiyonist nasıl davrandı, ne kadar sürdü gibi. Altta bir tane boşluk bulunur free text (serbest yazım alanı) yazabilirsiniz oraya, düşüncelerinizi yazabilirsiniz, iyiydi kötüydü biraz daha iyi olabilirdi gibi”. (Ön Büro, Erkek, 1,5 aydır işletmede çalışıyor)

“Otelin tüm departmanlarını değerlendiriyorlar. Yoğun olarak insanlar yoğun hizmet aldıkları noktalarda bu değerlendirmeyi yapıyorlar. F&B, yiyecek-içecek, animasyonu çok değerlendiriyorlar yoğun bir ilişki var, housekeeping oda temizliği ve meydan temizliği ile ilgili onlar çok değerlendiriliyor. Onun dışında teknik servisle ilgili çok ciddi bir problem yaşıyorsa misafir odasında bir arıza oldu ve uzun süre çözülmediyse ona çok kızıyor onu da değerlendiriyor. Ya da hemen hızlı geldi teknik servis elemanı çevirdi ampulü değiştirdi iyi akşamlar dediyse güler yüzle onu da değerlendiriyor”. (F&B, Erkek, 2,5 aydır işletmede çalışıyor)

Özbay’ın müşteri memnuniyetinin ölçülmesi üzerine yapmış olduğu çalışmada bu çalışmanın bulgularına genel çerçevede benzeyen şekilde bulgular elde

edilmiştir. Müşterilerin memnuniyet seviyesini belirlemek ve sorun görülen departmanlarda gerekli düzenlemeleri yapabilmek adına müşterilerden memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenen departmanlar; Ön büro ve misafir ilişkileri, kat hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, animasyon hizmetleri, spa ve sağlık hizmetleri, teknik servis ve diğer hizmetler şeklinde olmuştur.²⁸⁰ Bu çalışmada ise katılımcılar, anketlerde tüm departmanların değerlendirildiğini ancak özellikle operasyon departmanları olarak ifade edilen ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve animasyon hizmetlerinin değerlendirilmesine önem verildiğini belirtmişlerdir. Teknik servis çalışanlarının çok ender şekilde müşteriler ile bire bir iletişim içerisinde oldukları bu nedenle de anketlerde özellikle değerlendirilen departmanlar arasında yer almadıkları ifade edilmiştir.

3.5.5. İşletmelerin Müşteri Memnuniyet Anketlerini Değerlendirme Yöntemleri

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir: Odalara bırakılan anketler kat çalışanları tarafından toplanmakta ve misafir ilişkileri departmanına teslim edilmektedir. Anketlerin yanı sıra misafirler resepsiyona gelerek anlık olarak şikâyetlerini de söyleyebilmektedir. Yapılan anlık şikâyetler ve odalardan alınan anketler her otel işletmesinin kendi bünyesinde kullanmış olduğu otomasyon sisteminde değerlendirmeye alınmaktadır. Elde edilen sonuçlar departman amirlerine mail yoluyla iletilmektedir ve yapılan toplantılarda durum değerlendirmesinin yanı sıra alınan şikâyetler hakkında nasıl çözüm üretileceği üzerine görüşmeler gerçekleştirilmektedir.

Katılımcıların dörtte üçü tarafından anket sonuçlarının yüzde şeklinde değerlendirildiği ifade edilmiştir. Anket sonuçlarını değerlendirmede kullanılan diğer yöntem ise puanlamadır. Katılımcıların anketlerin değerlendirilmesi konusunda özellikle belirttikleri noktalardan birisi, anketlerde cevaplanması için yer alan sorular haricinde misafirlerin istek, şikâyet ve önerilerini yazabilecekleri boş alanların olduğu ve bu kısımda yazan her şeye ayrıca değer verilip değerlendirmeye alındığı olmuştur.

²⁸⁰ Özbay, s. 99.

“Anket sonuçları yönetimimize ulaştırılıyor ve geliştirmek için neler yapılabilir adı altında konuşarak. Otelin kullandığı bir sistem var. Misafir bize sözlü olarak iletiyor ne şikâyeti olduğunu biz de o problemleri sisteme giriyoruz, o sistem bize daha sonra rapor veriyor. %4 misafir yemekten memnun değil, %5 odasında problemin olduğu gibi. Madde madde rapor olarak çıkıyor”. (Ön Büro, Erkek, 12 senedir işletmede çalışıyor)

“.....bazı basit sorular var misafir bunların üzerine tıklayarak geçiyor bunlar da programda girdiğiniz zaman istatistiksel olarak yüzdesi çıkıyor zaten. 45 kişinin cevapladığında şu kadar çok iyi şu kadar iyi bu kadar çok kötü bu kadar orta çıktığında bunun zaten bir şablonu var girdiğinizde otomatikman çıkıyor ortaya. Yüzdesel başarımız çıkıyor. Ayıryeten her departmanla ilgili küçük dipnotlar var. Misafir dipnot yazabiliyor. Ya da en arkada komple tesisle ilgili yorum da yapabiliyor. Bunlarda departmanları ilgilendiriyorsa o departmanlarla ilgili anketlerin sonunda departman müdürlerine iletiliyor zaten”. (Animasyon, Erkek, 16 senedir işletmede çalışıyor)

“Puan üzerinden yapılıyor. Bütün anketler on üzerinden değerlendiriliyor. Misafir aldığı hizmet kalitesine göre değerlendirme yapıyor 1 ile 10 üzerinden. Bunlar bize geri dönüş olarak geldiğinde düzeltmemiz gereken şeyleri bildiriyor. Bazen misafir anketin soruları dışında yanıtladığı zaman açıklama da yazabiliyor. Hangi hizmeti beğenmediğini tam olarak ifade edebiliyor da. Sonuçlar yüzde olarak geliyor bütün otel bazında. Biz kendi departmanımızın sonuçlarına bakıp oradan değerlendiriyoruz”. (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

Katılımcıların birçoğu, anket sonuçlarının değerlendirilmesinin belirli periyotlarda gerçekleştirildiğini bunun yanı sıra özellikle misafirin otelde konaklamaya devam ettiği durumlarda kendilerine iletilen şikâyetleri anlık olarak değerlendirdiklerini ve anlık aksiyonlar aldıklarını ifade etmişlerdir.

“Her hafta minimum bir maksimum üç toplantı yapıyoruz. Artı anlık iletişimlerimiz var. Anlık iletişimlerde şöyle: internet sitelerine ya da guest relationa (misafir ilişkileri) bir yorum olumlu ya da olumsuz düştüğü anda eğer misafir içerideyse bire bir görüşüyoruz. Eğer değilse bu konunun neden kaynaklandığı niçin öyle olduğu gerçekten bir hataysa düzeltmeyle alakalı çalışmalar hem toplantılarda gündeme geliyor hem de o an için mümkünse misafirin olduğu zamanda düzeltiliyor. Sonuçlar yüzdeler halinde geliyor”. (F&B, Erkek, Otelde yeni çalışmaya başlamıştır)

Anketlerin değerlendirilmesi hakkındaki görüşme sorusuna verilen cevaplar arasında dikkat çeken bir diğer nokta ise, internetin ve sosyal medyanın yaygın şekilde kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkan değişim olmuştur. Katılımcılar, kendi bünyelerinde yapmış oldukları anketlerin yanı sıra Tripadvisor, Zoover, Holidaycheck gibi web sitelerine misafirlerin konaklamaları sonrasında yapmış oldukları yorumları da dikkate aldıklarını ve toplantılarına taşıdıklarını ifade etmişlerdir.

“Kendi otelimizde doldurduğumuz anketleri Guest relation departmanında toplanıyor onlar değerlendiriyor ve elektra otomasyon sistemimize ekleniyor. Puanlama olarak. Sonrasında departmanlara duyuruluyor. Onun dışında misafir sosyal medyadaki yorumları, şikayetleri ya da puanlamaları Google, zoover, tripadvisor gibi oradan alıp hem toplantılarımıza taşıyoruz hem orada değerlendirmemizi yapıp çözüm üretmeye çalışıyoruz bizde bir sıkıntı varsa”. (F&B, Erkek, 10 senedir işletmede çalışıyor)

“Bir bizim yapmış olduğumuz anketler var. Tesis içinde kendi personelimizin yapmış olduğu anketler var. Normalde prosedür haftanın bir günü misafirden gelen yorumlar olumlu ya da olumsuz tüm departman amirlerinin toplandığı bir toplantıda tek tek barkovizyonda yansıtılıyor. Olumlularla alakalı daha iyi ne yapabiliriz. Olumsuzlarla alakalı da nasıl bunların önüne geçebiliriz diye haftada bir gün standart operasyon toplantımız oluyor sadece anketlerle

alakalı. Otel içinde yapılan anketler hayır yüzde diye gelmiyor bire bir yorumda misafir ne yazdıysa karşılığında bir çözüm üretmeye çalışıyoruz. Ama sosyal mecralardan gelen yorumlar yüzde olarak geliyor ya da puanlama usulü geliyor. 5 üzerinden 4,6 ya da farklı şekilde”. (Animasyon, Erkek, 10 senedir işletmede çalışıyor)

Katılımcılardan birisi misafir memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesinin işletme bünyesinde yer almayan bağımsız bir işletme tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

“Bizim bağlı olduğumuz bir anket işletme diyeyim onlara da merkezi bir sistem tüm otellerde aynı anket kullanılıyor. İki sene önce X diye bir şirketle çalışıyorduk. İki senedir Y diye bir şirketle çalışıyoruz.....Anketleri doldurup doldurmamak onlara bağlı. Sanıyorum konaklayan misafirlerin %80’i gibi anketlere geri dönüş yapar. Aynı zamanda online acente siteleri (tripadvisor, booking.com) onlarda da görüş bildirildiği için ayrıca bir de bizim elimizde done olarak onlar var. Her misafir ister otelde gelsin kalsın isterse kongreye katılsın hepsinden geri bildirim alabiliyoruz. Öyle bir şansımızda var. O yüzden teknoloji bu kadar önemli işte.....Şu an kullandığımız ankette 100 puan üzerinden değerlendiriliyor. Her departmanın kendine ait sorusu var. Anketimizin bir de şöyle bir avantajı var. Herhangi bir problem yaşadınız mı? diye bir soru var. O sorunun yanıtı evetse onun karşısına yeni bir soru grubu açılıyor. Ne tür problem yaşadınız ve ona göre puanlamayı ayrıca çözüm bulunup bulunmadığına dair de bir yanıt alıyorsunuz. Bizim hizmetimizi gerçekten çok geliştiren bir şey”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 5 senedir işletmede çalışıyor)

3.5.6. Anket Sonuçlarını Çalışanlara Yansıtma Şekilleri ve Anket Sonuçlarının Değerlendirilme Sıklığı

Anket sonuçlarını departmanda çalışan kişilere nasıl yansıttıkları sorusuna cevap verirken katılımcıların bir bölümü müşteri memnuniyet anketlerini ne sıklıkla

değerlendirdikleri ve ne sıklıkla çalışanlara yansıttıkları sorusunun da cevabını kapsayacak şekilde süreci anlatmışlardır. O nedenle iki görüşme sorusunun bir arada değerlendirilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmüştür.

Anket sonuçlarının çalışanlara yansıtılma yöntemleri arasında en sık kullanılan yöntem, departman amirleri (Müdür, Şef vb.) olmuştur.

“Eski ankette tüm personel anketleri görebiliyordu ama şimdi biraz daha kısıtlı tutuluyor. Ama bu tamamen şu an çalıştığımız şirketin aldığı bir karar. Ama biz her ay iletişim toplantıları yapıyoruz. Dolayısıyla tüm personele orada bir anons ediyoruz zaten. Bir de her sene bizim belirlenen bir misafir memnuniyeti puanı var. Dolayısıyla insanlar o hedeflerden haberdarlar. Ve onu tutturabilmek adına biz aslında çalışıyoruz. Tabi her departman da kendi personeline bunları aktarmak durumunda ki insanlar da bilsin ne olup bittiğini, kendi verdikleri hizmeti de bilsinler. Hem aylık hem günlük. Çünkü her konaklayan misafire anket gittiği için misafir anketi doldurduğu anda bize otomatik düşüyor. Yöneticin ve departmanın kararına bağlı. Biz günlük paylaşıyoruz. Ön büro belki haftalık paylaşıyordur. Misafir ilişkileri ama her ay bize düzenli bildirim yapıyor zaten bununla ilgili”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 5 yıldır işletmede çalışıyor)

“Biz operasyon toplantısını müdürlerle yaptıktan sonra tabi ki bir de kendi personelimizle yapıyoruz her Pazartesi ya da Salı günü ve arkadaşlarımızla paylaşıyoruz. Arkadaşlar şunlara şunlara dikkat etmemiz gerekiyor, misafirlerimiz bunlardan bunlardan şikâyetçi ya da bunlardan bunlardan mutlu bu şekilde devam edelim. Bunları yapmayalım bunları yapmaya devam edelim gibi personele yansıtıyoruz tabi ki.

Gelen anketlerde bunu guest relation (misafir ilişkileri) bire bir konuştuğu zaman misafirlerle eğer acil yapılması gerekiyorsa bazen haftalık değil telefonla anında çözümde üretebiliyoruz. Gelen misafir ben iki gündür buradayım yemeklerden mutsuzum dediği zaman misafir ilişkileri hemen departman müdürü ile bire bir iletişime geçip böyle böyle bir şikâyet aldık

deyip yani anketleri pazartesiye beklemeden". (Animasyon, Erkek, 8 yıldır işletmede çalışıyor)

"Departman müdürleri aracılığıyla iletiliyor. Ankette şöyle bir kısım var: misafirlerin değerlendirme yaparken tesiste göze batan personelleri ankette belirtebiliyorlar. Biz de gelen isimlerin çokluğuna göre bir değerlendirme yapıyoruz. Her ay sonu ayın elemanı seçiyoruz. Bunlarda dikkate alınıyor açıkçası".

"Diyelim iki hafta içinde bir toplantı yaptık her hafta bir toplantımız var. İki haftada bir bu değerlendirmeyi yapıyoruz. Departman müdürleri alıyor eksiklerini iç departman toplantılarında iletiyor çalışanlarına.". (Ön Büro, Erkek, 10 seneden daha uzun bir süredir işletmede çalışıyor)

"Genel müdür departman müdürüne iletir. Departman müdürleri de çalışanlara iletir. Haftada bir ya da 10 anket gelebilir. Departman müdürleri toplantıda değerlendirir. Ben çalışanlarla hemen görüşmüyorum. İş yoğunluğuna göre haftada ya da 2 haftada yaptığım eğitim toplantılarında iletiyorum". (Kat Hizmetleri, Kadın, Bir senedir işletmede çalışıyor)

Bu yöntemin yanı sıra mail yoluyla puanların ve yorumların çalışanlara iletildiğini söyleyen katılımcılar da vardır.

"Her ay puanımızı mail aracılığıyla ekibimizle paylaşıyor, ayrıca aylık iletişim toplantılarında mutlaka son durumu paylaşıyor, bununla birlikte işe yeni başlayan tüm ekibin bilmesi açısından marka oryantasyonu içerisinde bilgi aktarıyoruz. Kullandığımız anket (Voie of Guest) tüm Accor otellerinin puan ve yorumlarını anlık olarak takip edebileceği büyük bir intranet portalı olarak tasarlanmıştır. Misafir anketi her tamamladığında ya da yeni bir değerlendirme geldiğinde sistem tüm kullanıcılara bilgi vermektedir." (Eğitim, Kadın)

"Anket sonuçları bilgisayar kullanan idarecilere geliyor. Sıkıntılı olan durumlarda biz bire bir görüşüyoruz. İyi olan şeylerde de sabah

toplantılarımız var onlarda iyi olanları da bahsediyoruz. Misafirden gelen iyi veya kötüyü sabah toplantılarında genelde bahsediyoruz.”

“Otelden ayrılan misafire anket gönderiliyor. Misafir ne zaman doldurup geri dönüş yaparsa ona göre her an gelebiliyor. Günde 3-5-10 misafirin doldurmasına göre değişiyor.”

“Anket sonuçları aylık olarak çıkıyor. Pazar hariç her gün sabah mitingimiz var 10’da. O mitingde gelen anket sonuçları, misafirlerin yorumları arkadaşlarla paylaşılıyor.” (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

Anket sonuçlarının çalışanlara iletilme yöntemlerinden bir diğeri panoya (board) asma olarak ifade edilmiştir.

“Anket sonuçları aylık olarak yapılıyor. Misafir ilişkileri tarafından hazırlanıyor. Çıkan raporlar tüm departmanların boardlarına (pano) asılıyor. Altlarına yorum yazılıyor. Eksik yönlerimiz, iyi yönlerimiz ve geliştirmemiz gereken yönlerimiz diye yazılarak herkese duyuruluyor genel alanlarda. Otelin çalışma alanlarının içinde belirtiliyor. Departman müdürlerine mail olarak geliyor. Biz de bunu personelimizle alt kadromuzla paylaşıyoruz. Kendi içimizde yaptığımız 3-5 günlük mitinglerimiz var. O toplantılarda zaten bilgi veriyoruz. Gelen mailleri boarda asıyoruz”. (Ön Büro, Erkek, 12 senedir işletmede çalışıyor).

“ Çıktı alıyoruz. Panomuza asıyoruz. Puanımız şöyle iyileştirme yapmamız lazım yükseltmemiz lazım diye mutfak panomuza asıyoruz. Haftada bir de toplantı yapıyoruz kendi aramızda.....”. (Mutfak, Erkek, 11 yıldır işletmede çalışıyor).

“İki şekli var. Bir, toplantılardaki alınan yorumlar, kararlar direk müdürleri tarafından toplantıda iletilir. Diğer türlü asarak, asılarak paylaşılır. Yorumlar geliyor, neyse o hafta ya da 15 günlük olumlu ya da olumsuz bir şekilde görmelerini sağlıyoruz. Belirli dönemlerde (sezonda) panoya da asıyoruz. Zaten artık direk yorumları ya da memnuniyetleri personel sosyal

medyadan görebiliyor. Facebookdan, instagramdan belli bir değerlendirme yapılabilir. Tripadvisor herkes ulaşabiliyor”.

“Haftalık olarak biz kendi içimizde, bir de acentelerin de yaptığı bir takım anketler var onlarda belirli periyotlarda geliyor. Haftalık, 10 günlük, 15 günlük. En son da aylık olarak bir değerlendirme yapılıyor. Konunun durumuna ve ciddiyetine göre çalışanlarla hemen de görüşülebilir”. (F&B, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

Anket sonuçların değerlendirilme sıklığı genellikle haftalık olarak ifade edilmiştir. Haftalık değerlendirmelerin yanı sıra aylık, üç aylık, yıllık değerlendirmeler yaptıklarını ifade eden katılımcılar da olmuştur. Katılımcıların tamamına yakını yönetim ile gerçekleştirdikleri toplantının ardından departmanlarında çalışan kişilerle anket sonuçlarını paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

“Her departmanın amiri var. Bir sorunda ilgili departmanın amiri ile konuşuyorum. Odalar ile ilgili bir sorun olduğunda hangi odayı kimin yaptığı belli. Temizliği yaparken uyulması gereken bir check-list (kontrol listesi) var. Demek ki check-list kullanılmadı. Departman amiri de çalışanlar ile konuşuyor”.

“Haftalık ve aylık değerlendiriyoruz. Departman toplantılarının gündemlerinden biri müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçları. Yiyecek-içecek 70’e düşmüş neden diye soruyoruz. Ayrıca aylık olarak tüm otellerimizi kapsayan bir performans tablomuz da var. A otelimiz şu kadar B otelimiz bu kadar. Sonucu 70’in altında olan otel merkeze açıklama yapıyor. Üçer aylık değerlendirmelerimiz de var.....Kar/zarar, bütçe değerlendirme, anketler ve misafir memnuniyeti konuşuluyor. Ocak-Mart arası yapılanların değerlendirmesi Nisan’da oluyor. Anket başarı oranına bakılacak orada”. (Genel Müdür, Erkek)

3.5.7. Anket Sonuçlarının Çalışanların Değerlendirilmesi Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında görüşmeye gidilen sekiz otelin altı tanesi yaz sezonunda faaliyet göstermektedir. Bu sebeple anket sonuçlarının çalışanları değerlendirmeye nasıl ve ne yönde bir etkisi olduğu ile ilgili soruya katılımcıların bir kısmı bir sonraki sezon çalışacakları kişiye karar verme aşamasında yardımcı olduğu şeklinde yanıt vermiştir. Sezon sonunda askı personeli haline getirilen bu kişiler sezon açıldığında otele çalışmak için davet edilen ilk kişiler olmaktadır. Bunun yanı sıra otellerin bir kısmı çekirdek kadro ile kış ayında da açık kalmaktadır. Bu kadronun tespitinde de anket sonuçlarının etkisinden bahsedilmiştir. Öte yandan anket sonuçlarında karşılaşılan olumsuzluklarda çalışanın işine son verme kararının alındığı durumlar da söz konusudur. Tüm bu belirlemelerin yanı sıra çalışanların performansını değerlendirme noktasında anketlerden faydalandığını söyleyen katılımcılar da mevcuttur.

“Her çalışanın yıllık performans değerlendirme anketinde mutlaka müşteri memnuniyetine hangi aksiyon ile katkı sağlayacağı sorusu eklenmiştir. Tüm ekip çalışanlarımızın aynı açıdan bakmasını ve konuyu sahiplenmesini sağlamaktadır”. (Eğitim, Kadın)

“Anket sonuçları misafirin görmüş olduğu olumlu ya da olumsuz yönler belki de bizden daha temiz bir gözle bakıyorlar. Dönem dönem çalışanlarda iş körlüğü olabiliyor. Uzun süre işletmede çalışanlarda özellikle. Ortadaki olumsuzluğu görmede sıkıntı yaşıyabiliyoruz. Misafirlerden bu tarz geri dönüşler alınca onların ki daha temiz. İlk kez geldiği için direk misafir fark edebiliyor. Personele bu durumun etkisi, bir, departman amiri tarafından yıl sonunda performans değerlendirmesi yapılırken ona etkisi olacaktır. İki, genelde bunlar işleyişi kolaylaştıran şeylerdir. Onun da işine gelecektir. Onun da işleyişini kolaylaştıracak şeylerdir. İş hayatında onu daha iyi yere getirecek değerlendirmeler oluyor”. (Animasyon, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

“Faydalı oluyor. Personelin gelişmesi anlamında da faydalı oluyor. Çocuk belki bir işi yapıyor ama yanlış yapıyor eğer ki bize karşı taraftan bir şey gelmezse bizim onu görme şansımız olmayabilir. O kişi üzerinde çözüm üretmeye çalışırız. Amacımız kaybetmek değil. Ama ondan dolayı uyardık, öğrettik, gösterdik, doğrusunun yapılma şeklini gösterdik, imkânlarını da sağladık. İkinciye bir daha gelirse belki hadi ama üçüncü de vedalaşmak zorunda kalırız.” (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Katılımcıların bir kısmı, anketlerle çalışanlardan daha çok hizmetin ve hizmeti veren departmanların değerlendirildiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda söylemiş oldukları birkaç ifade şu şekildedir:

“Aslında bu anket genel olarak çalışan değil hizmeti değerlendiren bir ankettir. Burada aslında biz çalışan değil hizmet değerlendiriyoruz. Bizim giriş hizmetimizi nasıl buldunuz, çıkış hizmetimizi nasıl buldunuz, assist (yardım) hizmetimiz nasıldı, bellboy hizmetimiz nasıldı? Burada spesifik olarak A, B, C bellboyu değil komple hizmeti değerlendiriyoruz. Performans değerlendirmesi İK tarafından düzenlenen”. Özellikle misafir, Ali adlı resepsiyonistin her geldiğimde görünüşü çok kötüydü yazmıyorsa oradan özele inemiyoruz. Bu tamamen genel. Sizin bana bu ankette yazmış olmanız lazım ki Ali’nin görünüşü iyi değildi ben o şekilde özele inebiliyorum. Yoksa bu anket geneli tanımlıyor”. (Ön büro, Erkek, 3 aydır işletmede çalışıyor)

“Çalışanları değil de ekibi değerlendirme noktasında katkı sağlar çünkü anket çok bireysel bir şey değil. Misafir o hizmetin bütününi değerlendiriyor genelde. Çok bireysel bir hata yaşadıysa birisiyle bir noktada onu zaten belirtiyor. Ama iyi bir ekip çalışması varsa misafir iyi hizmet aldığını düşünüyorsa o ekibin tamamını değerlendiriyor genellikle. Restoranda 80 kişi çalışıyor barda 60 kişi çalışıyor mutfakta 130-140 kişi çalışıyor dolayısıyla bunların birlikte çalışabilmelerini etkileyen bir yol. Arkadaşlar bu hafta misafir memnuniyeti anketinde şu puanı aldık bu çalışmadan dolayı hepinize

teşekkür ediyoruz diyorsun. Bu cümle ekibin bütününe etkileyen bir durum. Dolayısıyla bireysel yaklaşmamak lazım. Bireysel sonuçlar da gelebiliyor. Ala carte restoranda bir garsonun yaptığı bir hata o anketi etkileyebiliyor onları da otomatik olarak kimse orada çalışan isim kullanmamak lazım bu işlerde çünkü insanlar hata yapabiliyorlar hata yapma şansları olmalı zaten çalışanların. Bireysel olarak değil yaptığımız hatanın ne olduğunu neden yapılmaması gerektiğini herkesin bilmesi daha önemli". (F&B, Erkek, 2,5 aydır işletmede çalışıyor)

Katılımcıların bir bölümü ise, değerlendirmenin departman bazında yapılmasının yanı sıra kişiler bazında da yapılabilmesini ifade etmişlerdir. Çalışanın adının anketlerde yazıldığı durumlarda çalışanlarda oluşan etkiler ile ilgili gözlemlerini anlatmışlardır.

" Anket değerlendirmesinde yorum da yazabiliyor. Yorumlarda isim de yazıyor. Şu personelden ben çok memnun kaldım.....Şöyle ilgilendi ismini orada duyunca motive oluyor personel. İşini daha iyi yapmaya çalışıyor. Kötü olan da atıyorum serviste bir eleman vardı bize ters davrandı diyor bu da öbür türlü etki ediyor mesela. O kendine çeki düzen veriyor. Belki isim vermiyor ama servis diyor atıyorum veya mutfak diyor. Mutfaktan bir şikâyet var. Kimse bu arkadaş kendisini düzeltsin. İsim vermiyor tabi biz de vermiyoruz. Dikkat edelim diyoruz....."(Mutfak, Erkek, 11 yıldır işletmede çalışıyor)

"Oldukça aslında iyidir. Personelin kendini herhangi bir yorumda herhangi bir ankette isminin yazıldığını görmek, Finlandiya'dan gelmiş tatilini yapmış çıkmış 3 gün sonra anketi yanıtlamış. Bardaki Nevin'in ismini hatırlaması ona çok iyi bir moral kazandırıyor. Arkadaşları arasında da takdir görüyor bu arada müdürleri arasında. Departman müdürleri bunların hepsini görüyor ve okuyor. Nevin'in orada olduğunu bilmiyor ama anketlerde çıkınca ismi kendini tanıtmış oluyor. Ama diğer yandan da adil olmayan bir tarafı var. Bir de teknikte çalışan adam var. Kimse onun ismini bilmiyor. Bardakiler

sürekli misafirle birlikte, resepsiyondakiler sürekli misafirle haşır neşir onların her zaman için isimlerini yazdırma şansları var, housekeepingdeki bayanın da şansı var hatta biraz daha fazla çünkü misafirin mahremine giriyor ki o da çok önemli. Ama teknikte çalışan, steward, aşçılar ... biraz adaletsizlik duygusu yaratabiliyor.” (Ön Büro, Erkek, 1,5 aydır işletmede çalışıyor).

Bu değerlendirme Adams’ın Eşitlik Teorisini akıllara getirmektedir. Benzer şartlarda çalışan kişilerin farklı şekilde ödüllendirilmeleri motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olacaktır. Bu durum da çalışanın performansının olumsuz etkilenmesine, kendisinden daha yüksek ödüle layık görülen çalışma arkadaşı ve yönetim ile çatışma yaşamasına sebep olabilecektir.²⁸¹

“Biliyorsunuz zaman zaman personelin ismini de yazıyorlar. En çok hizmet aldığınız personeller diye bunların personellere iletilmesi onları motive ediyor. Başta böyle bir etkisi var ya da kendilerinin isimlerini o anketlerde görebilmek için zaman zaman daha çok performans göstermeye çalışıyorlar. Bu açıdan önemli. Onun dışında herhangi bir şikayet varsa personelle ilgili departman yöneticisinin bilgi sahibi olması, ve personele bunu iletilmesi açısından da önemli”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 6 yıldır işletmede çalışıyor)

“ Misafir memnuniyet anketlerinde bazen personelin ismi geçebiliyor ya da çalıştıkları birimin ismi geçebiliyor. Misafir kahvaltı servisi çok güzeldi diyebiliyor. O gün kahvaltı servisinde çalışan personelimiz belli zaten. Bu tarz güzel commentler (yorumlar) her zaman personelle birim yöneticileriyle paylaşıyor. Birim yöneticileri de kendi personelleri ile paylaşıyor. Kahvaltı ile alakalı çok güzel bir yorum almışız. Şu restoranımızın şu çalışanı güzel comment almış. O şekilde personel kendi içerisinde onura ediliyor, motive ediliyor. Bu tarz commentler geldiği için bu personele bir ödüllendirme sistemi dahilinde ufak bir kartımız var onu takdim ediyoruz personele. Bunun

²⁸¹ Nezih Metin Özmutaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma", CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, ss. 41-60, s.52.

akabinde de hediye kazanma durumu söz konusu oluyor” (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

“Eğer iyi bir memnuniyet varsa kişinin ismi orada çıktıysa, bir maid (kat görevlisi) bir misafirin kaybolan bir eşyasını bulmuştur ve kendisine teslim edilmiştir ve o kişinin bizzat ismiyle ilgili bir teşekkür vardır. Bu kişiye biz de teşekkür ederek yazılı bir sertifikasyon yapıyoruz. Dolayısıyla bu bir memnuniyeti artırıyor mutlaka. O anketlerde kendi ismini görmek çalışanın kendisi için motive edici bir unsur”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Nelson (1999), Uluslararası Profesyonel Sekreterler Derneği tarafından yapılan bir anket sonucu, sekreterlerin %30’unun müdürlerin yazacağı bir teşekkür notunu bir buket çiçeğe ya da öğle yemeğine tercih ettiklerini ifade etmiştir. Ankete katılanların %7’si çalışma yaşamları boyunca böyle bir notu aldığını belirtmiştir. Kişileri takdir etmek için verilen ödüller, ödüllendirme sistemine dahil olan diğer nesnelerden farklı değildir. Gerçekleştirilen bir başarının neticesinde çalışana özel verilen ödüller (kupa, sertifika, plaket vb.) kişiye ya da yaşanan duruma özgü olması nedeniyle daha motive edici kabul edilmektedir.²⁸²

Anket sonuçlarının çalışanların performansı ile ilgili gözlem yapma, olumlu olan yönleri ve olumsuz giden, sorun yaratan alanları tespit etme noktasında katkı sağladığını belirten katılımcılarda olmuştur.

“Herhangi bir departmanı ele alalım. Diyelim servis departmanı. Servis departmanının puanı düşük geldi neden düşük geldiğinin araştırılmaya başlaması yapılıyor. Gözlemler başlıyor. Güler yüz olabilir, çalışan personel misafir ayrımı yapabilir, bütün bunları dikkate alıyoruz. Eksiklik neredeymiş onu bulmaya çalışıyoruz. Aynı zamanda çalışanları da gözlemliyoruz. Çünkü

²⁸² Bob Nelson, **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, çev. Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s. 42, 78’den aktaran Günce Diler, **Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 42, 43.

nedir? Kendi eksikliklerimizi zaten biliyoruz. Çalışanlardan kaynaklanan bir eksiklik olup olmadığını aslında bu gözlemin en önemli şeyi o". (Ön Büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışıyor)

"Sonuçlar iyiye departmandaki çalışanların misafire ve işletmeye karşı özverili çalıştığı, güler yüzlü olduğu anlaşılabilir. Anket sonuçlarında büyük sıkıntıları olmayan bir departman iç yapısında, iç iletişimde, personel misafir ilişkilerinde bir sorun olmadığı ortaya çıkıyor gibi bir kanıtı varabiliyoruz". (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

3.5.8. Müşteri Memnuniyet Anketi ve Performans Değerlendirme Sistemi İlişkisi

Müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçları ile performans değerlendirme sistemi arasında bir paralellik mevcut mu yoksa ikisi farklı sistemler olarak mı işliyor şeklinde yöneltilen soruya katılımcılar tarafından farklı cevaplar verilmiştir. Bu soruda bazı otel işletmelerinde performans değerlendirmenin yazılı bir şekilde form aracılığı ile yapılmadığı belirtilmiştir. Müşteri memnuniyet anketlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin değerlendirmesini yapmanın çalışmanın amacı olması sebebiyle çalışanların performansının bir form aracılığıyla değerlendirilmediğinin ifade edildiği durumlarda katılımcılara çalışanların performanslarını gözlemleyip gözlemedikleri, eğer gözlemliyorlarsa gözlemleri ile anket sonuçlarının bir benzerlik gösterip göstermediği sorulmuştur.

Katılımcıların bir kısmı tabi ki, mecburen gibi net ifadelerle çalışanların performans değerlendirmesi ile müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçlarının paralellik gösterdiğini belirtmişlerdir.

"Senede iki defa yapılıyor. Her altı aylık süreçte. Departman direktörleri departman yöneticilerini değerlendirir. Departman yöneticileri de kendi altındaki personeli değerlendirir". (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

Performans değerlendirme sistemi ile müşteri memnuniyet anket sonuçları entegre şekilde işliyor mu diye sorulduğunda,

“Tabi ki. Personel değerlendirme kriterlerinden targetlerinden (hedef) bir tanesi o çalıştığı birimdeki misafir memnuniyet hedeflerinin ulaşılması oluyor. Personel değerlendirmedeki hedeflerden bir tanesi misafir memnuniyeti olduğu için örnek veriyorum o birimde 90 puansa ve o birim 85 puanda kaldıysa otomatikman personelin değerlendirmesine negatif olarak yansıyor. 90 puanken 92 puan almışsa o birim personelin değerlendirmesine pozitif etki sağlıyor”. (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

“Var. Her ay bizden isteniyor. Biz de o performans değerlendirme formlarını doldurup insan kaynaklarına iletiyoruz. Onun altında da mevcut görevinde yeterli değil mevcut görevinde yeterli, bir üst kідeme terfiyi hak ediyor, farklı bir bölümde değerlendirilebilir, iyi ama bize uygun değil gibi bölümler müthiş bir şey. Çok faydalı”.

“Noktasal bağlantıları var. Performans değerlendirme formundaki sorular 20 tane soru var puan verdiğimiz bunun en azından 8-9 tanesi misafirle alakalı. Oradaki şeye göre ben onu değerlendiriyorum. Yoksa ben personeli neye göre değerlendireceğim ki”. (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

“Var. İşe girdikten bir ay içerisinde değerlendirmelerini istiyoruz. İşletmeye devam edecek ya da iki aylık deneme süresi var yasal olarak o süreyi aşmadan kendi ile vedalaşıp vedalaşmayacağımızı performans değerlendirmesini görmek istiyoruz. Bir de sezon sonunda yapıyoruz. Sezon sonundaki performans değerlendirmesinin gelecek sene davet etmeli miyiz çalışmalı mıyız çalışmamalı mıyız bunu değerlendiriyoruz. Dolayısıyla senede iki kez. Zaten sezonluk çalışan bir tesisiz”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Performans değerlendirme sistemi ile müşteri memnuniyet anket sonuçları entegre şekilde işliyor mu diye sorulduğunda,

“Var mecburen var. O şikayetleri gidip değerlendirip o çalışanlara ileten kişi de departman müdürü, o performansı değerlendirip bize ileten de departman

müdürü. Dolayısıyla, bizim de dikkatimizi çeken bir takım şeyler olduğunda özel bir toplantı yapıyoruz. Bak bu arkadaşla ilgili sen olumlu bir şeyler söyledin ama olumsuz bir takım yorumlar var hakkında. Bunu bir araştıralım. Bunun üzerine bir görüşelim diyoruz. Ya da terfi istenen bir arkadaş var. Performans değerlendirmesi ile yapıyoruz biz o terfileri. Çünkü ücret değişikliğine de yansıyor. Dolayısıyla orada misafirle ilgili bir sıkıntı varsa bunu bir daha gözden geçiriyoruz. Sebebinin ne olduğuna bakalım bu terfiyi vermeli miyiz vermemeli miyiz? Bunu bir daha optimize edelim diyoruz”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Bu iki sistemin paralellik gösterdiğini söyleyen katılımcıların yanı sıra ayrı sistemler olduğunu ifade eden katılımcılar da olmuştur.

“Performans değerlendirme sistemi var. Puan veriyoruz. Departman müdürleri dolduruyor. Çalışan belirli bir puanı geçmek zorunda. 6 ayda bir dolduruluyor. Performans değerlendirme sistemi ile müşteri memnuniyet anketleri entegre değil ikisi ayrı sistem. Personelimi tanıyorum kim ne yapabilir biliyorum. Bazen kıl müşteri gıcıklık olsun diye olumsuz yazabilir. Ama ben o insandan memnunum. Yazmış olmak için yazabilir”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 1 yıldır işletmede çalışıyor)

“Her departmanın kendi içinde personelle ilgili bir performans değerlendirmesi var. Bir personeli terfi ettireceğimiz zaman kullandığımız bir format var. Departman müdürü doldurup yönetime sunuyor. Garsondur işine çok hakimdir onunla ilgili hemen bir performans değerlendirme yapıp üst makama sunuyoruz. İki ayrı sistem gibi işliyor. Siz çok iyi çalışıyorsunuz ama departmanda bir sorun var ama siz bunu gözlemleyip iyi şeyler yapmaya çalışıyorsunuz. Bunu bütün bazda değerlendirmek yanlış. Sizin çalışmanızla bütün ekibin çalışması aynı yerde kıyaslanmamalı. Ayrı değerlendirilmeli diye düşünüyorum. Bireysel çalışmanızla, verilen görevi iyi yaptığınızda bu diğerlerinin de iyi yaptığı anlamına gelmiyor. Performans değerlendirmesi burada devreye giriyor.” (F&B, Erkek, 4 yıldır işletmede çalışıyor)

Ankete servisteki A kişisinden memnun kaldım yazıldığında ne yapıldığı ile ilgili olarak,

“Bunlar da bizim için olumlu. Bizim gözlemlediğimiz de odur zaten. Bu yazılıyorsa zaten departmanın kendi içinde de bu insanlar kendi işini iyi yapıyordur. Ama Ahmet’in adını yazmış Ahmet çok iyi çalışıyor diye değerlendirmiyoruz biz. Belki o misafirle bir kişiyle iyi ilgilenmiştir. Biz ona dikkat etmiyoruz. Biz bu personelin işe gelişinden tutun, giydiği üniformasından, saç sakal tıraşına kadar, dış görünüşüne kadar her şeyiyle değerlendiriyoruz. Evet bizim için o anket doğru ama bire bir o anketle aynı baz almıyoruz. Personelin kendi çalışma yeteneği, el becerisi, işe hakim olması, işe verdiği saygı, astına üstüne verdiği saygısıyla ve işe kattığı kabiliyetle biz onu değerlendiriyoruz. Performans değerlendirmesi orada yapılıyor işte kişiye. Ankette bu adamların ismi yazıyor gibi değerlendirmiyoruz. Tabi ki onun bize olumlu etkileri var ama onu bir iki kere yazdığı için o bizi çok bağlamıyor yani. Hep aynı kişi yazıyordur evet. Orada zaten biz de anlıyoruz ki evet bu insan misafirle çok iyi. Misafirin personeli beğenmesi ve personel hakkında olumlu şey yazması önemli ama biz sadece bununla değerlendirmiyoruz”. (F&B, Erkek, 4 yıldır işletmede çalışıyor)

Katılımcıya kendi departmanında çalışanların performanslarını gözlemleyip gözlemlemediği sorulduğunda,

“Tabi ki. Biz de kriter birinci ve ikinci amirin gözlemidir. Biz tek amire de bırakmayız”. (Ön Büro, Erkek, 3 aydır işletmede çalışıyor)

Departman bazında ön büronun elde ettiği başarı ile gözlemlerinin uyuşup uyuşmadığı hakkında,

“Aslında çok uyuşmuyor. Benim hizmet kalitemle misafirin beklediği hizmet kalitesi her zaman uyuşmuyor. Misafirin çok iyi dediği, resepsiyona 90 puan verdiği bir haftada belki de benim gözümde çalışanlar 70 performans sergiliyor. Yani benim sunmak istediğim hizmet ile misafirin aldığı hizmet bazen çok uyuşmuyor. Uyuştugu zamanlar da oluyor. Mesela çok yoğun giriş çıkışlarda performans etkileniyor, düşüyor. Bazen de güzel hizmet veriyoruz.

Ama iki üç misafire aksi bir hizmet gelirse o da aşağıya çekiyor puanları. O yüzden bunlar çok bağdaşmıyor birbirleri ile. Bir de departman olarak sizin koyduğunuz hedeflerle anketten çıkan sonuç da çok uyuşmuyor. Mesela bizim check-in işlemleri prosedürlerimiz de talimatlarımız da belirtilen sıralar var, belirtilen koşullar var. O hafta siz her şeyi çok iyi yapmış olabilirsiniz ama dediğim gibi üç tane misafirden o hafta kötü yorum aldıysanız direk sizin puanınız 80lere 78lere düşüyor. Yani çok fazla anket olmadığı için oradaki oranlama da düşük. Bazen de çok hızlı gelişir her şey içinize sinmez ama güzel gidiyordur, misafire yansıyan bir şey de yoktur. Ama benim için info süresi 50 saniyeyse bir misafire o hafta hep 20 saniyelerle gitmişsinizdir ama bu beni tatmin eden bir şey değildir. Çünkü 50 saniyelik info ile 20 saniyelik infonun içeriği aynı olmayacaktır. Aslında bu beni mutsuz etse de misafir bundan etkilenmemiştir ve iyi puan vermiştir. Bu şekilde de eşleşmeyen durumlar oluyor”. (Ön Büro, Erkek, 3 aydır işletmede çalışıyor)

“.....Bir de şöyle bir şey var. Mutfak misafir ile çok iç içe değil iç içe olan departmanlarda misafirin çok iyi diyaloglar kurduğu personellerin isimlerini biz anketlerde görebiliyoruz. Şu kişi bizimle çok ilgilendi. Kendisinden çok memnun kaldık. Onun için tesise tekrar gelmeyi düşünüyoruz gibi şeyler görebiliyoruz. Mutfakta göz önündekilerde olabiliyor. Snacktekiler misafirle iç içe ama diğerleri arka planda. Stewardlar var. Otelin en ağır yükünü yapan stewardlar (bulaşık yıkıyor) ama misafiri görmüyor. Onu misafir anketinde göremezsin misafirin içinde değil çünkü”. (Mutfak, Erkek, 4 yıldır işletmede çalışıyor)

3.5.9. Anket Sonuçlarının Çalışanların Motivasyonu ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Anket sonuçlarının çalışanların motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yöneltilen soruya, katılımcıların bir kısmı etkisinin olduğunu, bir kısmı etkisinin çok fazla olmadığını, bir diğer kısım ise etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

“ Tabi ki. Operasyonda insanların işine aidiyetinden kaynaklı olarak o birimin o restoranın o barın misafir memnuniyeti olarak yüksek bir puan alması başarılı olması personelin kendisini daha iyi hissetmesine sebep olacaktır. Şöyle bir algı oluşacaktır. Biz başarılıyız. Bu birimde iyi bir iş çıkartıyoruz. Kendine güvenini ve motivasyonunu kuvvetlendirir. Negatif olması da keza aynı şekilde iyi yönetilebilirse bu durum personelin daha motive olarak çalışması ve misafir memnuniyetini artırmak için daha fazla aksiyon almasına yardımcı olacaktır. İki durumda personelin işe motivasyonunu kuvvetlendirir”. (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

“ Tabi ki düşünüyorum. Olumlu ise çalışan memnun oluyor. Olumsuz ise çalışanın performansı düşüyor. Örneğin geçtiğimiz günlerde Güldüy Güldüy ekibi geldi. Otelden ayrılırken oteliniz çok güzel, çok temiz yazmış ve gülen yüz çizmiş. Kâğıda yazmış. Genel müdürümüz ankete işledi. O odayı yapan kişi çok mutlu oldu. Bazı müşteriler memnun olunca odaya bahşiş bırakıyor bu da motivasyonu artırıyor. Uzun süre konaklayan misafirlerin odasını bahşiş bıraksın diye daha güzel temizliyorlar”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 1 yıldır işletmede çalışıyor)

“ Tabi ki çok etkiler. Ankete isim girmesi vs. o çok etkiliyor. Hiç ismi gösterilmeyen de oluyor bu tabi işini kötü yaptığı anlamına gelmiyor. Ama iyi yaptığı anlamına da bence gelmiyor. Diğer insanların ismi çıkarken kendisinin isminin çıkmaması performansını belki biraz düşürüp mutsuz edebilir. Anketlerde çıkmak kesinlikle performansı artıran bir şeydir. Beğeni almak, takdir edilmek. Olumsuz yazılanlar da olumsuz etkileniyor. Biz de sorunun ne olduğunu öğrenmeye çalışıyoruz o personelin. Tabi ki performansını etkiler. Öğrenmemiz gerekiyor ne olduğunu. O da uyarmaya, olayın ne olduğunu anlamaya gidiyor”. (Ön Büro, Erkek, 12 yıldır işletmede çalışıyor)

Akgün'ün çalışanların ödüllendirme, motivasyon ve çalışan performansı hakkındaki görüşlerini değerlendirmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada çalışanların yüksek performanslarının yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir ya da teşekkür edilerek ödüllendirilmesinin çalışanların işlerini daha çok sevmelerine ve işletmeye olan bağlılıklarının artmasına yol açtığı yönündeki tespiti bu bulguyu desteklemektedir.²⁸³

Hallaç'ın öğretmen ve öğrenciler için uygulanan ödül ve ceza yönetmeliğinin motivasyonları üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada yönetmeliğin öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. “Öğretmenlerin kötü performansları işten çıkarılma gibi yasal sonuçlara neden olur.”, “Okul kurallarını ihlal eden öğretmenler çeşitli yollarla cezalandırılır.”, “Okulda belirli hizmet sürelerini dolduran öğretmenlere çeşitli ödüller ve plaket verilir.” gibi ödül ve ceza uygulamalarına yönelik ifadeler hakkında öğretmenlerin görüşü orta düzeyde olduğudur. “Öğretmenler başarılarından dolayı okul yönetiminden ilgi, takdir ve övgü alırlar.”, “Öğretmenlerin istenmeyen davranışları cezalandırılmak yerine nedenleri araştırılır ve yol gösterilir.”, “Okul içerisinde terfi her öğretmene eşit derece adil ve objektif kriterlere göre yapılır.”, “Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performanslarına uygun bir pozisyonun varlığında okul içinde yükselme olanağına sahiptir.”, “Öğretmenlerin performansları dönemsel olarak sürekli değerlendirilir.”, ve “Okulda öğretmenlere bireysel başarılarından dolayı çeşitli ödüller ve plaket verilir.” şeklindeki ceza ve ödül uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.²⁸⁴

Kişilerin performansının çalıştığı ekiple ilgisi olduğunu gözlemleyen bir katılımcı konuya şöyle bir yorum getirmiştir:

²⁸³ Bahar Akgün, **Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 67

²⁸⁴ Berrin Hallaç, **Özel Ortaöğretim Kurumlarında Disiplin ve Ödül Yönetmeliğinin Öğretmen ve Öğrenci Motivasyonuna Etkisi: Bakırköy Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s. 55-56.

“ Anketler düzgün çıkarsa a evet benim yaptığım iş işe yaradı der. Ama her zaman söylüyorum bu kişinin hedefleriyle alakalı. Hedefi yoksa önemsizdir. Çabalyorsunuz sen iyisin ama toplu değerlendirdiğin zaman o bir kişinin belki çabası 90 çıkması lazım ama kümüle olarak bakıldığında 70’e iniyorsa o zaman bu kişi üzülür. Der ki ben niye bu kadar çok yırtınıyorum. Bu da olumsuz bir etki. Ama herkes yanındaki arkadaşının çalışmasından mutlu olursa o zaman zaten sorun olmaz. Diğer çalışma arkadaşında o performans yoksa otomatik olarak diğerinin performansını düşürür. Aynı levelda (düzey) çalışan insanları bulmak önemli”. (Ön Büro, Kadın, 15 yıldır işletmede çalışıyor)

Gelbal’ın çalışmasına dahil etmiş olduğu performans, motivasyon, verimlilik, ödül değişkenlerinin kendi içerisinde geçerli seviyede anlamlı ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilmiş olan bu bulgu yazında yapılmış olan araştırmalarla paralellik göstermektedir.²⁸⁵

Anket sonuçlarının çalışanın motivasyonu ve iş performansında etkili olduğunu düşünen bir katılımcı, bütün çalışanların göz önünde olmadığını o nedenle bütün çalışanların anketlerde adının olmayacağına ancak onların da değerlendirmesinin departman müdürleri ve arkadaşları tarafından yapıldığına dikkat çekmiştir.

“ Tabi etkili. Anketlerde ismi çıkan arkadaşlar ayın personeli, yılın personeli seçiyoruz. Bunlar ön plana çıkabiliyor. Orada ne kadar çok ismi yazılırsa diğer departman müdürleri olsun arkadaşlar olsun A isimli arkadaş iyi çalışıyor. Misafir çok memnun gibi ön izlenim oluşuyor otomatikman. Her ayın belli bir zamanında ayın personeli seçiyoruz. Ayın stajyeri de olabiliyor. Seçerken bunları da ön plana alıyoruz. Misafir ondan memnun mu? Bazen arka planda çalışan arkadaşlar da olabiliyor. Bulaşıkhanede çalışan arkadaşlar ön plana çıkmıyor. Onları diğer departman müdürleri, arkadaşları veya oradaki çalışanlar onun iyi çalışıp çalışmadığını

²⁸⁵ Senem Gelbal, **Çalışma Hayatında Örgütsel Performansın Ödüllendirilmesi ve Vaka’ya Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2013, s. 98.

değerlendiriyor. Hep ön tarafta çalışanları değil de backgroundda çalışan arkadaşları da seçiyoruz. Anketler bize rehber oluyor. Her hafta bakıyoruz. Meydandan İrfan arkadaşımız her hafta anketlere giriyor. Müşteri memnun bu arkadaştan. Bazen oda numarası da yazıyor misafirler. O arkadaş anketlere giriyorsa demek ki memnun ediyor misafiri. Personele ufak tefek hediye var seçilirse. Motive olarak. Şefler arasında biraz daha el üstünde tutuluyor. A çok çalışmayıp az çalışıyorsa B ismindeki arkadaş çok çalışıyorsa, arasında bir fark olması lazım. İzin istediği zaman şartlar uygunsa hemen izin veririm. Şefim bir saat önce çıkayım. Şöyle bir ihtiyacım var şunu yapabilir miyiz gibi. Ne verirsiniz onun katını alıyorsunuz. Yeri geldiği zaman terfi olabiliyor. Zamanla bu işler. Ama bu anketler önemli. Bizim izlediğimiz gözle bu yazılı genelleme”. İşletmelerde başarılı personelin beklediği ödüllerden birisi de günlük ya da aylık olarak verilebilen izinlerdir.²⁸⁶

“ Bir kere iyi gelen anket içsel motivasyonu artırıyor. İnsanlar yaptığı işten keyif alıyor çünkü yaptığınız işin karşılığını almak daha çok haz veriyor. Ve sürekli üst noktalarda gittiğiniz zaman çalışan ekip arkadaşları da mutlu oluyor. Çünkü karşılık görüyorlar. Takdir de onlar için önemli. Evet arkadaşlar bu haftaki ortalamamız çok güzel ellerinize sağlık da onlar için yetiyor tabi, bu da motivasyonu yukarıda tutuyor. Ama aşağı düştüğümüzde eğer münferit bir olay değilse mesela bir hafta otel çok yoğundu ve sonuçlar bir anda aşağı inebilir. Bu münferit olayların dışında süreklilik arz ediyorsa o zaman sıkıntı. İnsanlar da kendini sorguluyor. Neyi eksik yapıyorum neyi yanlış yapıyorum”? (Ön Büro, Erkek, 3 aydır işletmede çalışıyor)

Gelbal'ın performans değerlendirme sistemini başarı ile uygulayan bir perakende şirketi ile performans değerlendirme sisteminin aksak işlediği bir perakende şirketini kıyasladığı çalışmasında işletmelerden biri ödüllendirmeye daha sınırlı bir pencereden yaklaşırken işletmelerden diğeri ödüllendirme ve performans

²⁸⁶ Günce Diler, **Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 42.

bir bütün şeklinde değerlendirerek motivasyonun yükselmesini sağlamışlardır. Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ödüllendirmenin çalışanlar üzerinde olumlu bir etki sağladığı ve verimliliği artırdığı yönünde olmuştur.²⁸⁷

Anket sonuçlarının çalışanın motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisinin çok olmadığını düşünen katılımcılar da mevcuttur. Çalışanın ankette adını görmesinin motivasyonu artırdığını ancak, misafirin o çalışanın ismini ankete hangi şartlar altında yazdığının da önemli olduğunu söylemişlerdir.

“ %20 olarak düşünüyorum. Motivasyon anlamında tabi amenna eğer herkes ismini yazdırmak için misafirin peşinde koşmuyorsa ama sadece işini yaptığı için misafirden takdir alıp ismini orada görüyorsa oldukça motivasyonu artıyor. Mesela barda niye barı örnek gösteriyorum çünkü barmenler sürekli misafirle bire bir konuşma fırsatı buluyorlar. Burası da %50 Türk misafir ağırlıklı. Onun içkisi biraz daha fazla konuyor falan. İyi mi kötü mü bu gerçekten değerlendirilir. Ama sonuçta iyi bir şekilde yazdırıyor. Misafir otelde yaşadığı diğer sıkıntılarını da unutuyor aslında”. (Ön Büro, Erkek, 1,5 aydır işletmede çalışıyor)

“ Çalışanlar için de bu bir rekabet oluşturuyor ister istemez. Sürekli isminin deklare edilmesi. Burada ayın personeli seçimi yok mesela ama diğer otellerde ayın personeli seçimi oluyor. Bu tarz anketlerde sürekli birilerinin ismi objektif ve doğru şekilde yazıldığında misafir içtenlikle zorla değil yazdığı zaman ayın personeli olması, cüzi miktarda bir hediye altın olsun plaket olsun alması bu çalışanın içinde de bir rekabet oluşturuyor ama doğru şekilde kullanıldığında rekabet olumlu bir şekilde performansı etkiliyor. Diğer türlü içerde bir çatışmaya neden olabiliyor. Misafir sürekli taciz ediliyor; ismini yazın ki ayın personeli seçileyim gibisinden. Personel çok baskı yapıyor ismini yazmamız konusunda diye daha önce çalıştığım yerde çok karşılaştığım için”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 3 aydır işletmede çalışıyor)

²⁸⁷ Gelbal, s. 97-98.

Anket sonuçlarının çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerinde etkisinin olmadığını ifade eden katılımcılar da olmuştur.

“Birebir yok. Anketlerin sonuçlarına çalışanlar çok ulaşamıyor. Ya da bu konuda bilgilendirilmiyor. Sadece departmanlardaki müdürleri onlara karşı belki ismi öne çıkanlara karşı biraz daha farklı olabiliyor. Ama bire bir haberi olmadığı için onlara bu konuda bir etkisi yok”. (İnsan Kaynakları, Erkek, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

Departman bazında bir değerlendirme yapıldığında etkisinin olmadığını ancak anketlerde kişinin adının yazıldığı durumlarda çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olacağını söyleyen bir katılımcı ise deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır;

“Bence yok. Örnek veriyorum bir yerden şikâyet gelmiş. Yemeği beğenmemiş. Mutfakçı biz bunu ona söylediğimizde bence personel bunu bire bir algılamıyor. Çünkü personelin bir menüsü var önünde yapması gereken. Servis personelinin yapması gereken belli bir servis şekli var. Evet servisi doğru yapması gerekiyor fakat orada memnun etmek ya da orada beğenmediği personel değil tamamen misafirin beklentisiyle ilgili” .
(F&B, Erkek, 4 yıldır işletmede çalışıyor)

3.5.10. Anket Sonuçlarına Göre İşletmede Uygulanan Ödül ve Ceza Sistemlerinin Çalışanın Performansı Üzerindeki Etkileri

Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen Öz-Belirleme Kuramına göre, insanları harekete geçiren iki tür motivasyon aracı vardır: İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyonda, kişi bir karşılık beklemeden içinden geldiği şekilde hareket eder. Dışsal motivasyonda ise bir iş yapılırken ondan karşılık

beklenmektedir. Beklenen karşılık bir ödül olabileceği gibi, bir cezadan kurtulma beklentisi de olabilir.²⁸⁸

Yapılan görüşmeler esnasında kapsamlı bir soru olması sebebiyle zaman zaman ikiye ya da üçe ayrılarak katılımcılara yöneltilen bu soruyu deşifre etme noktasında da aynı yöntemin izlenmesi yerinde olacaktır.

“Ceza demek uygun olmaz fakat negatif durumlarda alınan aksiyonlarımız tabi ki vardır. Biz her zaman personelin onure olması için, motive olması için bu tarz doneleri iyi kullanmak isteriz. Genel anlamda o birimin misafir memnuniyetinde başarılı olması bizim bireysel olarak onların toplantılarına katılıp onlara teşekkür etmek imkânı sağlar. Teşekkürümüzü yaptığımız zaman bu genel personelin motivasyonuna pozitif bir etkisi olduğuna inanıyorum. Bireysel anlamda personelin ismi bu tarz anketlerde geçtiyse onlara özel bireysel teşekkür formatımız vardır. Ufak kartlarımız var. Bu kartı kendisine hazırlayıp veririz. Arkasına da sebebini yazarız. O personelde bu kartı bizim bir tane kutumuz var o kutunun içine atar. Bu kart verirken bir seremoni eşliğinde veririz. Teşekkür ederim güzel comment aldığın için misafir memnuniyetine ekstra bir dokunuş sağladığın için, gönülden çalıştığın için sebebi neyse bu kartı vermemizin misafir memnuniyet anketi olabilir. Bu kart personele verilir. Personel onure edilir. Daha sonra bu kartların hepsi bir kutuda toplanır. O kutu ayda bir defa yapılan personel toplantısında çekilişle onun içerisinde birkaç tanesi seçilir ve ona hediye verilir. Ödüller; restoranda yemek olabilir, güzel bir kalem olabilir, dışarıda bir tur olabilir insan kaynaklarının belirlemiş olduğu farklı ödüllerdir. Bu kartların arkadaşların içerisinde verilmesine dikkat ediyoruz fakat bazı durumlarda bireysel verdiğimiz de oluyor tabi ki. Daha çok arkadaşlarının içerisinde, toplu bir ortamda verip hem başarısını onure etmek diğer arkadaşlarının gözünde hem de diğer arkadaşlarını da teşvik etmek amacıyla arkadaşlarının yanında, toplantılarında vermeyi tercih ediyoruz.” (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

Terfi konusundaki etkisi sorulduğunda,

²⁸⁸ Ramazan Erdem, "Korku Kültürü-Değerler Kültürü Kültürel Çalışmalarda Yeni Bir Boyut Olabilir mi?." XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2007, ss. 245-250, s. 246.

“Personel değerlendirme planı ile alakalıdır. Terfi vermek için o pozisyon açılır, pozisyona başvuruda bulunur ve personel değerlendirme platformundaki başarıları ve hedeflere ulaşp ulaşmadığı kale alınır. Doğal olarak misafir memnuniyeti de bu hedeflerden birisi olduğu için zincirleme olarak dolaylı yoldan etkiler tabi ki.

Öncelikle personeli motive edici ve problemin nereden kaynaklandığını bireysel bir negatif comment söz konusuysa misafir memnuniyetsizliği söz konusuysa birim yöneticileri tarafından personel coaching (koçluk) dediğimiz yönlendirme sistemi ile personel yönlendirilir. Sözlü olarak görüşülür kendisiyle. Çok büyük bir problemse sözlü uyarı sistemi uygulanır. Daha büyük bir problemse disiplin aksiyonları ne gerektiriyorsa yazılı ve sözlü uyarı gibi onlar verilebilir. Tabi bu sözlü uyarı verilmeden önce daha çok yönlendirme ve coaching sistemiyle nasıl daha iyi misafir memnuniyeti sağlayan bir birey haline getirebiliriz diye bu görüşmeler birim yöneticileri tarafından yapılıyor aktif olarak”. (F&B, Erkek, 6 aydır işletmede çalışıyor)

Çalışanlar genellikle bireysel ödüllere daha çok değer vermektedir. Çalışma arkadaşlarının önünde yapılan bir kutlama ya da plaket takdimi çalışanın işletme için değerli olduğunu düşünmesine yol açmaktadır.²⁸⁹

“Ayın personeli seçiyoruz. Geçmiş senelerde yarım altın veriyorduk. Sonra dedik ki eleman sayılarını çoğaltalım iki kişiye verelim çeyrek altın verelim şeklinde yapıyoruz.....” (Ön Büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışıyor)

Ön bürodan birinin adı sürekli yazıldığında yaptığınız mitinglerde takdir, teşekkür etme gibi bir sistemlerinin olup olmadığı sorulduğunda,

“Var. Onu da yine şöyle yapıyoruz. En çok ismi yazılan personelleri misafir ilişkileri departmanı 3 personeli mutlaka belirtir anketlerin sonunda. Bu departman müdürleri ve genel müdür önünde açıklanan bir şey. Çalışan personele karşı bakış açısı daha farklı olabiliyor. En azından daha fazla ilgi görebiliyor departman müdürleri ve genel müdür tarafından. Ayın

²⁸⁹ Diler, s. 42.

personelinin seçilmesinde çok önemli bir faktör oluyor. O şekilde de ödüllendiriliyor. Misafir bile ödüllendiriyor çalışanı. Aldığı tip olabilir, misafirin göstermiş olduğu ilgi, alaka olur, misafir odasına çıkmadan ön büro için konuşayım mutlaka resepsiyona uğrar merhaba der konuşmaya çalışır selam vermeden geçmezler bu da bir motivasyon kaynağıdır açıkçası. Çünkü işinizi ne kadar iyi yaptığınızı gösterir. Misafirin her geçişte güler yüzle size selam vermesi motivasyonunuzu da artırır". (Ön Büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışıyor)

Anket sonuçlarında bir çalışanınızla ilgili olumsuz şeyler yazıldığında nasıl bir yaptırım uygulandığı sorulduğunda,

"Uyarı var tabi ki. Çok ağır cezai yaptırımlar yapmıyoruz ama hataları mutlaka söylüyoruz. Hatalar tekrarlandığı zaman tabi ki bu sonuçta aynı şeyler tekrarlanıyorsa feshine kadar gidebilir. Çünkü aynı hataları yaparsak anket sonuçları hiç hoş olmayacak şekilde bize yansiyabilir, artı internet var sosyal medya çok kullanılıyor. Her taraftan eksi puanlar alabiliriz". (Ön Büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışıyor)

Bu ödül ve cezaların çalışanın performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorulduğunda,

"Tabi ki gözlemliyoruz. Özellikle her departman kendisi gözlemliyor bir kere. Kendi departmanım için konuşayım performansı kesinlikle artıyor. Sorumluluk bilinci artıyor. İşe sarılması, kendini o sektörde daha iyi yerlere geleceğine inanıyor. Bu olumlu şeyleri gözlemliyoruz". (Ön Büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışıyor)

"Olumlu anket sonuçlarında kişi terfi alır (terfi edeceği pozisyon boşaldığında). Anket sonuçlarına göre kişiye teşekkür edilir. Onun dışında bir ödül sistemi yok. Misafirle kavga vb. durumlarda işten uzaklaştırma ya da çıkış olabilir. Mesleki anlamda bir eksiklikten kaynaklanan durumlarda kişiye uyarıda bulunulur. Yemeği ya da içeceği misafirin üzerine dökme, siparişi yanlış alma/ yanlış kişiye verme. Ödüller ve cezalar çalışanın performansı üzerinde etkili. Mesleki anlamdaki bir eksiklikten dolayı uyarı alınca bu çalışanın başarısına yol açar. Performansı üzerinde olumlu etki yapar.

Hatayı kendisi göremez. Doğru bir dille yapılan uyarı başarıya yol açar”.
(F&B, Erkek, 12 yıldır işletmede çalışıyor).

Çalışanlara başarıları doğrultusunda verilen terfi etkin bir ödüllendirme vasıtası olarak kullanılabilir. Herhangi bir çalışana iltimas göstermeksizin yalnızca çalışanın performansı, başarıları, yetkinlikleri doğrultusunda verilen terfi, çalışanları daha fazla çalışmaya güdüleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁹⁰

“.....Tam ödül alma olarak değil de personel çok başarılıdır. Ertesi gün işi vardır. Erken göndermede sorgulamayız. İzin seçme hakkında öncelikli olur. Misafire bağlı olduğumuz için personelin izin seçme hakkı yok doluluğuma göre izin planlaması yapıyorum. Amirleri tarafından daha çok saygı görür, takdir edilir. Maddi olarak olmasa da manevi olarak ödüllendirilir. Veya kışa kalma konusunda (biz sezonluk bir tesisiz) yazın 50 kişi çalışıyorsa kışın 15 kişiye düşüyor. Kışa kalma konusunda bu arkadaşlar öncelikli”. (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Bu ödülleri belirlerken müşteri memnuniyet anketlerini göz önünde bulundurup bulundurmadıkları sorulduğunda,

“Tabi ki var. Çünkü performansı biz misafir anketlerinden gelen %100 olmasa da %50 si %60’ı misafirden gelecek anketler. 20 soru varsa 8-10 tanesi anketlerden gelen sorulara göre değerlendiriyoruz. Performans değerlendirmeyi anketlere bağlı olarak yapıyoruz”. (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Bu ödül ve cezaların çalışanın performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorulduğunda,

“Bu ay bir arkadaşı ödül aldıysa, daha başarılı bulunup takdir edildiyse ekip içerisinde niye ben olmuyorum motivesi var. Önümüzdeki ay ben olacağım deyip bir performans artırması kesinlikle var. Veya olumsuz yönde arkadaşımız bu yüzden atıldı aynı şeyleri ben yapmayayım deyip kendini daha da olumlu motive edip o yönde kötü örnek de örnektir hesabı. O arkadaş da o kötü örneği baz alıp benim de başıma gelmesin deyip aynı hatayı yapmaz. Ama şu var ankette kötü bir yorum geldi diye biz o personeli de suçlamıyoruz

²⁹⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.184.

biz. Belki sistemden kaynaklanan bir hatadır. Belki misafirin de art niyeti olabilir. Araştırıp öyle karar veriyoruz. Emin olmadan da karar vermeyiz yani". (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Spinelli ve Canavos (2000) iş doyumu ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapmış oldukları çalışmada, çalışanların memnuniyetini sağlayan unsurlar arasında, çalışanların sağladıkları katkının takdir edilmesini göstermişlerdir.²⁹¹

"Kanunen zaten ceza verebileceğin alanlar bellidir. Çok büyük suçlarda disiplin yönetmeliğindeki ceza sistemimiz devreye girer. Ödüllendirmede de bazen bir altındır, bazen paradır, bazen bir teşekkürdür, bazen motivasyon artırıcı sözlerdir. Cankurtaran arkadaşımız bir hayat kurtardığı zaman hem maddi olarak hem de bir teşekkür boyutunda belli bir toplantıda kutlamada onun da oraya çıkartılıp alkışlatılması gibi şeyler var. Eğer insanları güdülerseniz, motive ederseniz performansının arttığını gözlemleyebilirsiniz. Ödüllendirme sistemleri performansı artırır. Sadece para bir motivasyon aracı değildir. Sadece para verince mutlu oluyorlar diye bir sonuç da söz konusu değildir. Teşekkür, bir arkasının sıvazlanması bile çok ciddi bir motivasyon aracı. Anketlerden aldığımız sonuçlar son iki yıldır bizim ödül sistemimizi etkiliyor". (F&B, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

"An itibariyle yok. Ama oluşturulacak. Daha önceki uygulamalarımı anlatayım. Haftalık anket sonuçlarımızın 95 üzerinde olduğu dönemlerde bunu başaran personelde çalıştığımız tesislere günü birlik kullanıma gönderiyorduk. Aynı şekilde oradan alıyorduk. Haftalık iki kişi oluyordu o. Hafta da iki kişi X bir otele günü birlik kullanıma gönderip karşılığında da aynı uygulamayı yapan X otelden iki kişiyi alıyorduk".

"Mitinglerde eğer manipüle hissetmiyorsak tabi ki takdir ediyoruz. Manipüle: benim ismimi yazının ısrarı". (F&B, Erkek, işletmede çalışmaya yeni başladı)

²⁹¹ Spinelli ve Canavos, s. 33.

Anketlerde olumsuz bir yorum karşısında yaptırım uygulayıp uygulamadıkları sorulduğunda,

“Var tabi ki. Departman içerisinde belli kısımlar vardır ki çalışılmak istenmeyen bölümlerdir. Bir şeyin kıymetini anlamak için onu kaybetmek gerekiyor. O kaybettiğinin kıymetini görene kadar o noktada çalışmaya devam ediyor. Bardakçılık olabilir, kazancılık olabilir, bulaşıkçılık olabilir. Ben 94 senesinden beri turizm içerisindeyim. Misafire bire bir dokunmak aslında çok büyük bir nimettir. İnsan tanıyorsunuz. Dostluklar edinebiliyorsunuz. Çok büyük zenginliktir. Farkında olana”. (F&B, Erkek, işletmede çalışmaya yeni başladı)

“Personelin genel anlamda performansı yüksek çıkarsa personel iyi bir personeldir bu da açık pozisyonlarda terfi alacağı zaman ilk değerlendirilen personel o oluyor. Ayriyeten şu hedefi tutturana şu ödül var gibi bir şey yok. Yeni bir sistem çıkartıyorlar. Geçen sene olmuştu. Performansa göre zam”. (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

Bu ödülün anket sonuçları ile bağlantısı olup olmadığı sorulduğunda, *“Hedeflerle bağlantısı var. Performans. O da müşteri memnuniyetini sağlamak için performans göstermesi lazım. Misafirle iyi ilişkileri olması lazım. Kaliteli hizmet vermesi lazım”.* (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

Lam ve diğerleri (2001) yapmış oldukları çalışmada, ücretin, otel çalışanlarının iş doyumunu üzerinde ortalama bir kategoriden daha fazla etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Terfi ise, çalışanlar tarafından ücret artışı sağlamanın bir yolu olarak görülmesi nedeniyle önemli bulunmuştur.²⁹²

“..... Benim neye göre karar vermem lazım. Performans değerlendirmesi artı izlenimlerim. Burada mesela bir kişi hariç beş tanesinin terfisini onayladık gibi. Pozisyon verilmemiş belki ama maaş olarak iyileştirme verilmiş ismin anketlerde çok geçiyor. Gözlemeci bir arkadaşımız

²⁹² Lam vd., s. 160, 162.

mesela herkes tarafından beğeniliyor anketlerde de ismi geçiyor. Pankek leydimiz. Yönetim iyileştirme adı altında bir ilave yapılmış. Birkaç kişi var böyle”. (Mutfak, Erkek, bu yıl işletmede çalışmaya başlamış)

Maaş iyileştirmesinden sonra bu çalışanın gözlemlenip gözlemlenmediği sorulduğunda,

“Onun için fırsatım olmadı ama eminim en azından iyileşmese bile sürdürülebilirliğini yapabilir. Yönetim farkındalığının farkında olursa demek ki yaptığım görüliyor deyip bunu sürdürebilir. Şöyle kötü bir şey de var geçen sene iyileştirme yapılmış bu sene de beklenti içerisinde. Beklentisi bitmeyebiliyor. Ödülü bana sürekli verilsin gibi de algılayabiliyor. Tatminsizlik mi diyeyim. Onunla ilgili uyarımızı da yaptık. İyileştirme yapılan bir bayan arkadaşımızı iyi çalışmalarına devam ediyor onu pozisyon olarak yükselteceğiz ama iyileştirme yapıp beklenti içerisine giren bir arkadaşımızı da terfisini okeylemeyeceğiz (onaylamak). İyileştirme rehavet getirmiş belki de ona. Gözlemlemek, doğru karar vermek çok önemli. Çünkü, çalışan ve çalışmayan insanı ayırt edemediğimiz zaman adaletimizle ilgili sorgulanmaya başlarız.....” (Mutfak, Erkek, bu yıl işletmede çalışmaya başlamış)

Katılımcı maaş iyileştirmesinden sonra çalışanı gözleme fırsatının olmadığını ancak yöneticiler tarafından başarısı fark edilen bu kişinin başarısının sürdürülebilirliği için uğraşacağı şeklinde yaptığı yorum Akgün’ün yapmış olduğu çalışmada çalışanların aldıkları maaş, prim ve ikramiyelerden memnun olmasının yaptıkları işte daha çok başarı göstermeye çalışacakları yönündeki bulgusu ile benzerlik göstermektedir.²⁹³ Çalışanların motivasyonu üzerinde çalışma şartlarının etkilerini otel işletmelerinde gözlemlediği çalışmasında Selviden Albayrak, motivasyon üzerinde en büyük etkinin ücret olduğunu tespit etmiştir. Ücretin yanı sıra çalışmaya katılan çalışanların terfileri ile motivasyonları arasında da pozitif

²⁹³ Akgün, s. 68.

bulunmuştur.²⁹⁴ Lee ve Moreo (2007) da yapmış oldukları çalışmada, finansın insanları çalışmaya motive eden önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir.²⁹⁵

Misafirler memnunsa arkadaşlara yeri geldi mi ödül verebiliyoruz, terfi verebiliyoruz. Toplantı yaptığımız zaman diyoruz ki arkadaşlar bu hafta çok güzel yorumlar aldık. Hep beraber tebrik ediyoruz. Alkışlıyoruz. Motive edici şeyler”. (F&B, Erkek, 16 yıldır işletmede çalışıyor)

Çalışanları, çalışma arkadaşları, departman müdürleri veya genel müdürün de katılım gösterdiği değerlendirme toplantılarında çalışanın işini yaparken göstermiş olduğu başarının işletmenin başarısındaki payının söylenmesi ve takdir edilmesi çalışanların sosyal statüsüne tesir etmektedir. Bu durum çalışanların daha motive olmuş bir şekilde istekle çalışmasına yol açacaktır.²⁹⁶

“ Altın tarzı bir şey veriliyor bir de sertifika veriliyor. Yılın personeli de anketler sonucunda anketlerde adını yazdıran, müşteri tarafından memnun olunan personel yılın personeli olmak için adaylar arasına giriyor. Onun haricinde personel de seçilebiliyor da. Bir yıl boyunca hiç ödül almamış ama bir yıl boyunca performansını devamlı yüksek tutmuş. İniş çıkışlar yaşamamış. Bu arkadaşları da aday listesi içine alabiliyoruz. Onu da zaten genel de bizimle beraber genel müdürümüz seçiyor”. (F&B, Erkek, 16 yıldır işletmede çalışıyor)

İşletmelerde çalışanları güdülemek amacıyla ayın elemanı, en başarılı eleman seçimleri yapılarak ödüllendirme sistemi mevcuttur. Bu çalışanı belirlerken her işletme farklı kriterleri baz almaktadır. Bazen tek bir başarı bazen de bir çalışanın istikrarlı şekilde başarı göstermesi ödüllendirme ile sonuçlanabilmektedir. Ödül

²⁹⁴ Sibel Selviden Albayrak, **Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul’ Daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012, s. 119-120.

²⁹⁵ Lee ve Moreo, s. 151, 152, 158.

²⁹⁶ Ümit Can, **Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s. 47.

yalnızca yönetim tarafından verildiğinde değil işletmede çalışan kişilerin değerlendirmesi ile yapılırsa daha değerli olacaktır.²⁹⁷

İfade edilen ödüllere ek olarak görüşmeye gidilen bir otelde animasyon departmanının başında yer alan katılımcı çalışanlarına prim verdiğini ifade etmiştir. Diğer departman amirleri tarafından dile getirilmediği için dikkat çeken bu ödülün bütün otel çalışanları için uygulanıp uygulanmadığı sorulduğunda otelin animasyon hizmetini taşıyan bir firmaya devrettiği anlaşılmıştır. Animasyon müdürü prim sistemini kendi ekibi içerisinde uygulasa bile ek olarak otelin sağlamış olduğu ayın elemanı seçimine dahil olduklarını ifade etmiştir.

İşletmelerde uygulanan ödül sistemleri ile çalışanların istenen hareketleri gerçekleştirmesi, yaptıkları işin neticesinin sağlamlaştırılması hedeflenmektedir. İş ile ilgili istenen davranışların uygulanması için ödüllerle dayanak oluşturulmaktadır. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmanın bulguları da bu ifadeleri desteklemektedir. Müşteri memnuniyet anketleri neticesinde çalışanlara uygulanan ödüller çalışanları motive etmekte ve işletme tarafından istenen davranışların sergilenmesini sağlamaktadır.²⁹⁸

Uygulanan ödüllerin ve cezaların çalışanların performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorulduğunda katılımcıların bir bölümü bu etkinin kişinin kendisiyle, ödül ve cezaya olan bakış açısı ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

“Vermiş olduğunuz bir ödül ya da takdir edilme elbette kişisel motivasyon açısından çalışma performansını artırıcı bir şeydir. Hiç kimse ceza almak ya da uyarılmak istemez ama hizmet sektöründe buna ihtiyaç var yani bu olması gereken bir şey. 650-700 kişinin çalıştığı bir tesiste kontrol altında tutmanız gereken her departmanın yaklaşık 20-30 bazı departmanların 100’e yakın 120’ye yakın personeli var. Bir yaptırım ve bir ödüllendirme olması lazım. İyi ve kötünün ayrımının yapılması lazım. Dönem dönem olumlu dönem dönem olumsuz kişileri etkileyebilecek şeyler. Kişilere göre değişir. Hiç kimse

²⁹⁷ Diler, s. 44’den aktaran Nelson, s. 101.

²⁹⁸ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, ss. 155-169, s.158.

olumsuz bir geri dönüş almak istemez. Olumsuz geri dönüş aldığında motivasyonu düşer. Ama ayak uydurması gerekir sisteme. Bunun kendi işi için kendi geleceği için kendi performansı için gün içinde bulunduğu konum için, onun için yararlı bir şey olduğunu anlatmaya çalışmak gerekir. Kişiyi kaybederek değil daha çok kazanarak. Olumlu yönde zaten etkisi olacaktır. Birisine bir çeyrek altın ya da bir teşekkür ediyorsanız onla alakalı bir sıkıntı olmayacaktır. Olumsuz da kişiyi kaybederek değil geri kazanarak çalışma hayatına devam etmesini sağlıyoruz”. (Animasyon, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

“ İnsandan insana değişiyor. İnsanın kişiliği ile alakalı biraz. Kimi vardır ne kadar söylersen söyle insanı değiştiremezsin. Kimi uyardığımız zaman daha çok motive oluyor daha çok çalışıyor. Genelde düşüş olmuyor da çizgisini bozmayan aynı devam eden ama daha da kendini çalışarak göstermek isteyen oluyor”. (Mutfak, Erkek, 11 yıldır işletmede çalışıyor)

Katılımcıların bir bölümü ise çalışanlar için bir ceza uygulamadan önce konunun objektif bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini, müşterinin her zaman haklı olmadığını, çeşitli sebepler yüzünden istediği gerçekleşmeyen müşterilerin çalışanlar hakkında olumsuz yorum yapabildiğini, sadece anketlere dayanarak çalışanların işten çıkartılmadığını, anket sonuçlarının çok fazla ödüllendirmeye götürmediğini, ayın elemanını seçerken anketlerin bire bir etkisinin olmadığını, ödül ve cezaların çalışanların motivasyonuna bir katkı sağlamadığını, kişilerin her zaman çalıştıkları şekilde çalışmaya devam ettiğini ifade etmiştir. Anketlerin değerlendirme yaparken tek kriter olmadığı, çalışanların anketlere isimlerinin yazılması için müşterilerle iletişime geçebildiğini o nedenle anketlerin yanı sıra departman müdürlerinin gözlemlerinin önemli olduğu dile getirilmiştir. Ayın personeli seçiminde ve verilen ödülde ya da terfi kararlarının alınmasında müşteri memnuniyet anketlerinin tek başına yeterli olmadığı örneğin iki saatlik yemek servisi esnasında personelin çok iyi olabileceği ancak o iki saatin dışında yaptıklarının da önemli olduğu da dile getirilmiştir.

“ Anket yüzünden işten atılma olmaz. Anketler doğru ama o anket aynı dönemde çok gelirse bir kişi üzerine o da normal değil. Bir arkadaş grubundan biri nahoş bir durum yaşadı. Aynı anda 10 tane de normal değil. Ara ara yapılan anketlerde süreklilik varsa o zaman bir sorun vardır. Aynı anket döneminde bir kişi hedef alınırsa bu da çok normal değil”. (Ön Büro, Kadın, 15 yıldır işletmede çalışıyor)

Ödül ve cezaların çalışanın performansı üzerinde etkisi olup olmadığı sorulduğunda,

“Hedefi olan insan uyarılmaktan hoşlanmaz ağırına gider. Önemli olan çalışan kişilerin hedefi olsun ya da olmasın en azından yaptığı işe saygısı olduğu müddetçe en ufak bir uyarı da ağırına gider. Üzülmesi lazım normalinde. Çünkü, hedefi olan insan çaba harcar ama demek ki bir yerde yanlış yapmış ki uyarı aldı. Ödülü herkes sever hedefi olmayan da sever aslında en çok onlar sever. İnsan çaba harcıyıp ödül aldığı zaman tabi ki motivasyonu artar. Hedefi olan kişiden siz uyarının verimini alırsınız. Hedefi olan çalışana ben bu uyarıyı yaptığım zaman üzülür ve üzülmesi ile beraber performansını da düzeltir”. (Ön Büro, Kadın, 15 yıldır işletmede çalışıyor)

“Araştırıyoruz. Eğer yüz kızartıcı bir suçsa onu ivedilikle sonuçlandırmak zorundayız. Daha yumuşak profilde bir hatayı (suç ayrı bir şey hata ayrı) yine araştırarak ihtar veriyoruz. Önce savunmasını almak zorundayız. O kişiye de söz hakkı vermemiz gerekiyor. Belki de misafir kendi kişisel zaafıyla alakalı birisini haksız yere suçluyor da olabilir. Dolayısıyla hemen sen bunu yapmışsın gibi bir tutumla mümkün değil yaklaşamayız. Personelimize zaten bir takım eğitimleri veriyoruz. Güvenerek buraya alıyoruz. Referanslarını araştırarak. Bir kişi hakkında yargılama yaptı diye o kişiyle ilgili suçu yaptığını düşünerek hareket edemeyiz. Ona da bir söz hakkı vermek zorundayız, departman yöneticisine bir söz hakkı vermek zorundayız. Onun sonrasında sonuca göre ya yazılı ihtar alır ya da misafire döneriz biz üzgünüz böyle bir şey yok yanlış bir tutumunuz var”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Ödül ve cezaların çalışanın performansı üzerinde etkisi olup olmadığı sorulduğunda,

“Mutlaka pozitif ya da negatif etkisi olur. Haksız yere sadece misafirin menfaatine ters düşecek bir olay yaşanıp da bu çocuk beni taciz etti dediğini varsayalım. O olayı sadece o şekilde yaşaması bile bir kişinin performansını düşürür. Kendini savunmak zorunda kalması haksız yere. Bu tabi ki kişinin performansını düşürür. Motivasyonunu yok eder. Adil olmak gerekiyor. Her zaman misafir haklı değildir. Memnuniyet olduğunda tabi ki o kişiyi çok motive eder. Ama bu tarz bir şikâyetle insanı gerçekten demoralize eder”.
(İnsan Kaynakları, Kadın, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

“ bir şekilde bir şeylerden memnun olmayan misafirler bazen isim yazarak, bazen otelin genel alanlarını kötüleyerek 6-7 yıldır bu hale geldi oteli kötülemeye karalamaya da çalışıyorlar. Örneğin, sürekli geliyor buraya. 2. kere gelmiş 3. kere gelmiş. Hep deniz manzaralı oda alıyormuş ama bu sefer kara manzaralı verilmiş ve olması gerektiği gibi verilmiş aslında doğru olan yapılmış. Ama o zaman otelde de müsaitlik yokmuş deniz manzaralı vermek için.....isteği bir şeyler olmayan misafir ilk söylediği şeylerden bir tanesi bunları her yere yazacağım. Bu kadar zor şekilde bulduğunuz, oriyante ettiğiniz, eğittiğiniz çalışanlarınızı sadece bir kişinin yaptığı yorumla oraya buraya atmanız mümkün olmuyor.....İstedikleri olmamış olan misafirler konaklaması sırasında ya da yabancılardan geliyorsa bu bir çeşit tazminat beklentisi içerisinde olduklarından dolayı oluyor.....(Ön Büro, Erkek, 1,5 yıldır işletmede çalışıyor)

“ Ödül anlamında ayın personeli seçiminde o kişiye altın veriliyor bir de bir basılı kâğıt veriliyor o ayın personeli seçildiğine dair. Herhangi bir ceza uygulaması olmuyor. Zaten bir müşteri personelle bir sıkıntı yaşarsa ve bu üst yönetime kadar giderse o kişiyle ilgili eğer o da dinleniyor tabi onun ifadesi alınıyor ya da tutanaklara geçiyor. Ya o müşteri otelden ayrılincaya kadar o personel geçici olarak dinlendiriliyor ya da eğer yeni başlayan

birisiyse zaten sıkıntı yaşıyorsa müşterilerle iş akitleri fesih edilebiliyor”.
(İnsan Kaynakları, Erkek, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

Ayın elemanını seçerken müşteri memnuiyet anketi sonuçlarına bakılıp bakılmadığı sorulduğunda,

“Onların bire bir etkisi olmuyor. Ayın personeli seçiminde daha çok her ay aynı departmandan olmamasına, o departmanı motive etmek amaçlı bu ay mutfak öbür ay housekeeping, öbür ay bahçe gibi farklı departmanlardan olmasına dikkat ediliyoruz. Her ay üst üste aynı departman olursa diğer departmanlardaki çalışanlar onlar çalışıyor, onlar başarılı, ayın personeline layık görülüyor biz çalışmıyor muyuz gibi bir sonuç çıkabiliyor”. (İnsan Kaynakları, Erkek, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

Bu ödül ve cezaların performans üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorulduğunda,

“Yok farklı bir motivasyon olduğunu düşünmüyorum. Zaten önce ne çalışıyorsa sonrasında da aynı çalışmayı yapıyor. Çok bir farklılık olduğunu zannetmiyorum. Müşteri memnuniyet anketlerinin çalışanlar üzerinde bire bir etkisi yok. Daha çok departman müdürlerinin her ay kendi departmanlarından birisini toplantıda mutfak şefi söylüyor bu ay benim kahvaltıcım çok özverili çalıştı ya da izinsiz çalıştı onu ödüllendirelim gibi. Ayın personeli seçilmesi için öneriyor. Destek bulursa diğer departmanlardan oy çokluğuyla seçiliyor”. (İnsan Kaynakları, Erkek, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

İnsan kaynakları departmanın müdürü olan katılımcının sağlamış olduğu bu katkı Kaya (2005)’nın elde etmiş olduğu bulgular ile benzerlik göstermektedir. Kaya araştırmaları neticesinde işletmelerin ödül sistemleri denildiğinde daha çok parasal ödülleri düşündüğünü çalışanlara ikramiye verirken dahi bu ikramiyeleri ödül sistemi olarak kullandığını ortaya çıkarmıştır. Verilen ödüllerin performans temelli olmadığını belirli dönemlerde her çalışana verildiği de tespit edilmiştir.²⁹⁹

²⁹⁹ Nihat Kaya ve Aziz Fahri Arkan, "Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Cilt: 16, Sayı: 12, 2005, ss. 7-16.**

Akçit'in çalışanların ödülleri ve cezalar hakkındaki algısı, ödüllerin ve cezaların performansa etkisi, çalışanların hangi ödül çeşitlerine gereksinimlerinin olduğu, uygulanan ceza çeşitleri hakkındaki fikirlerini incelemiş olduğu çalışmasının bulguları doğrultusunda çalışanların ödül ve cezanın performans üzerinde etkisi olduğunu kabul ettiği, maddi ödüllerin sosyo-psikolojik ödüllerden daha az oranda performansa etki ettiği ödüllerin performansa cezalardan daha çok etki ettiği söylenebilir. İşten çıkarmanın genel olarak yararlanılmayan bir ceza biçimi olduğu, ilgili işin yeniden yaptırılmasının, sözlü ve yazılı uyarının genellikle yararlanan bir ceza türü olduğu da söylenebilir. Bulgular neticesinde en çok kullanılan ödül çeşidinin "Ücret artışı, prim ve ikramiye", en çok kullanılan cezanın ise "Sözlü ve yazılı uyarı" olduğu görülmektedir. En az kullanılan cezalandırma aracının ise "Zorla emekli etme ya da işten çıkarma olduğu" görülmüştür.³⁰⁰ Akçit'in bulguları ile bu çalışmada elde edilen bulguların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların en çok uygulanan ödül sistemine genellikle vermiş oldukları yanıt ayın elemanı seçilen kişiye altın verilmesi olmuştur. Tanımsal anlamda bakıldığında verilen bu altının prim olarak nitelendirilmesi mümkündür. Nedeni ise, çalışanların ürettikleri iş miktarını ya da sundukları hizmetin kalitesini artırmak veya başarılı çalışanları ödüllendirmek amacıyla işverenler tarafından sağlanan ücret ekine prim denilmesidir. İkramiyeden farkı, bir çalışanın yıllık gelirini artırmaktan ziyade işin nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi amacıyla yapılan bir uygulama olmasıdır. Katılımcılara işletmede uygulanan ceza sistemleri sorulduğunda ise, katılımcıların çoğundan alınan cevap sözlü veya yazılı uyarı yaptıkları yönünde olmuştur. Çalışan temin etmenin her zaman kolay olmadığı, işe alındıktan sonra oryantasyonu yapılan, eğitim verilen çalışandan vazgeçmenin çok kolay olmadığını ifade edilen katılımcılar genellikle işten çıkarmanın son seçenek olduğunu söylemişlerdir. İşten çıkarmalarda ifade edilen en önemli noktalar her zaman müşterinin haklı olmadığı yaşanan bir olayda çalışanların da mutlaka dinlenmesi ve yazılı olarak savunmasının alınmasının gerektiği olmuştur.

³⁰⁰ Volkan Akçit, **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2011, s. 102, 122, 126, 131.

3.5.11. Çalışanların Performansı Üzerinde Ödül ve Cezanın Etkinliğinin Karşılaştırılması

Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlatan çeşitli görüşler vardır. Bu görüşlerden birisi, ödüllerin performans ve tatmine yol açtığı görüşüdür. Aynı zamanda düşük performans gösteren çalışanların ödüllendirilmemesi önce tatminsizliğe sebep olsa da ileriye dönük bakıldığında daha fazla performans ortaya koyulmaktadır. Performans artışı için ödüllerin başarılarla orantılı şekilde verilmesine dikkat edilmelidir.³⁰¹

Çalışanların performansı üzerinde ödüllerin mi yoksa cezaların mı daha etkili olduğu sorusuna katılımcılar birbirinden farklı yorumlar yapmışlardır. Yorumları dört kategori altında toplamak mümkündür. Performans üzerinde ödüller daha etkilidir, performans üzerinde cezalar daha etkilidir, performans üzerinde hem ödüller hem cezalar etkilidir ve son olarak her insanın bir olmadığını ve çalışılan kişinin yapısına göre bu sorunun cevabının değişeceğini ifade eden katılımcılar bulunmaktadır.

Çalışanların performansı üzerinde ödüllerin daha etkili olduğunu düşünen katılımcılardan bir kaçı deneyimlerini şu sözlerle aktarmıştır:

“ Ben ödüllerin daha etkili olduğunu düşünüyorum. Çalışanı motive etmek onun yaptığı bir işten dolayı ona teşekkür etmek motivasyonunu yükseltiyor yani ceza verdiğiniz zaman kaybedebiliyorsunuz personeli. Ödülle motive olmasını ve iş yerine bağlılığını artırabiliyorsunuz”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 6 yıldır işletmede çalışıyor)

“ Tabi ki ödüller etkili. Ödül verildiğinde daha çok motive oluyor. Çalışan görüldüğünü hisseder. Bir insana terfi verdiğiniz zaman ben işimi doğru yapıyorum ki dışarıdan yaptığım iş görülüyor, aldığım pozisyona layığım der”. (Mutfak, Erkek, 2,5 yıldır işletmede çalışıyor)

³⁰¹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s. 249-250'den aktaran Volkan Akçit, **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2011, s. 71.

Diler'in THY'de yapmış olduğu araştırmada çalışanlar terfi olanaklarının kendilerini yüksek maaşlı bir işten daha çok motive ettiğini söylemişlerdir. Çalışanların işletmelerinden manevi nitelikli ödüller bekledikleri söylenebilir. THY'de yapılan bu çalışmada alışanların Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında yer alan takdir, saygı, kendini tamamlama ihtiyaçlarını yeterince karşılamadığı ücret, çalışma koşulları gibi unsurların tek başına çalışanın motivasyonunu sağlamadığı bulgusuna ulaşılmıştır.³⁰² Ay'ın Konya'da süt ve gıda mamulleri üreten bir işletmede yapmış olduğu çalışmada, alışanların Herzberg'in Hijyen faktörlerine motive edici unsurlara oranla daha çok önem verdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun işletmedeki çalışanların gelir grubu ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu gelir grubunda yer alan çalışanları motive eden faktörler hijyen faktörleridir. Sanayi işletmelerinde çalışanların en önemli gdleyicisi paradır. Bu gelir grubundaki çalışanlara ne kadar çok para vererseniz performansını artırmak için o oranda çaba sarf edecektir.³⁰³ Bu iki çalışmada çalışanları güdüleyen unsurların farklılık göstermesi farklı sektörlerde ve farklı gelir gruplarında yer alan çalışanlar arasında yapılması olabilir. Kişileri güdüleyen şeyler ihtiyaç doğrultusunda değişmektedir. Maddi olanaklar anlamında tatmin olmuş bir çalışanın terfi olanakları, eğitim olanakları vb. beklentiler içerisine girmesi doğaldır. Bu alışma kapsamında mutfak departmanı amirinin terfiden bahsetmesi departmanlar bazında karşılaştırma yapıldığında mutfak bölümü çalışanlarının daha yüksek ücret alması ile ilgili olabilir. Yanı sıra mutfak bölümü içerisinde çalışanların terfi imknı da yüksektir. Çalışanın göstermiş olduğu performans, almış olduğu başarılar doğrultusunda mutfak komiliğinden başlayan, mutfak dmi, mutfak dmi şef, mutfak kısım asistanı, kısım şefi, su şefi ve aşçıbaşılığa kadar terfi etme imkanının olduğunun mutfak departmanında çalışanların yükselme olanaklarının fazlalığının motivasyon unsuru olarak kullanıldığı da dikkat çekmektedir.

³⁰² Diler, s. 89.

³⁰³ Zeynep Ay, **Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve lkemizdeki Motivasyon Uygulamaları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007, s. 107-109.

“ Bence ödülleri daha etkili olur. Çünkü yaptırımlar eskidendi. 20 seneden beri bu sektörün içindeyim. Her türlü insanla da çalıştım. Her türlü genel müdürle de çalıştım. Yaptırımlar insanlara bıkkınlık verir daha çok stres verir. Misafirin karşısında çok rahata hareket edemez çalışan personel. Tabi ki personel disiplinli olacak ama onları da bir şekilde motive etmek lazım. Ödüllerle motive etmek onların daha iyi iş yapması, işe dört elle sarılmasını sağlar. Devir bu devir zaten. Yaptırım devirleri geçti”. (Ön Büro, Erkek, 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışıyor)

“ Ödüller. Cezanın olumlu olduğunu düşünmüyorum. Yüksek performans, ayın personeli seçilir. Ödül verilir. Performans artar. Ceza sadece mevcut işi yapmaya sürükler. Terfi sözü verirsin alabilmek için zaten yapabileceğinin en iyisini yaparsın. Üzerine baskı yapmak yerine arzulamak, yaptığı işi sevdirmek lazım”. (İnsan Kaynakları, Kadın, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

Akçit’in araştırmadan elde ettiği bulgulara göre çalışanlar verilen ödüllerle performanslarının artacağını bunun yanı sıra verilen cezalarında performans üzerinde etkisi olduğunu ancak bunun olumlu yönde olmadığını belirtmektedirler.³⁰⁴ Yukarıda çalışanın performansı üzerinde ödüllerin mi yoksa cezaların mı daha etkili olduğu yönündeki soruya cevapları yer alan bazı katılımcıların deneyimlerinin Akçit’in çalışmasını destekler nitelikte olduğu gözlenmektedir.

Çalışanların performansı üzerinde cezaların daha etkili olduğunu düşünen katılımcılar ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

“ Cezalar daha etkili. Ödül gevşetiyor. Ceza verince daha sıkıyor. Ödül rahatlatıyor. Cezalarla performans yükseliyor. Bir kere değil üç kere sileyim diyor”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 1 yıldır işletmede çalışıyor)

“ Cezalar daha etkili. Çünkü, vurdumduymazlık oluştursa bir departta sen bir şey yapmadığın sürece herkes nasılsa bu işler yapılıyor ve kimse bunun karşılığında bir ceza almıyor diye hep aynı istikamette gider. Ama sorumsuz

³⁰⁴ Akçit, s. 130.

davranan birkaç kişiye sen bir şey yapmadığın sürece o olay devam eder ama bir iki tane sürekli bu işi yapıyorsa sen de bunlara ceza verdiğin zaman diyelim burada 18 kişi var 18ini de aynı şekilde etkiler o. Çünkü aynı şey gerçekleştiğinde kendilerinin de bu şekilde ceza alabileceklerini düşündükleri için herkes otomatikman performansını yükseltmek zorunda kalıyor”. (Kat Hizmetleri, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

Çalışanların performansı üzerinde hem ödüllerin hem de cezaların etkili olduğunu deneyimleyen katılımcılar ise deneyimlerini şu ifadelerle aktarmışlardır:

“Aslında ikisi de etkiliyor. Cezalar derken ceza ne yaptığınızla ilgili ne tür cezalar verdiğinizle ilgili. Bir hata yaptığında çalışanı uyarırsınız bazen yazılı ihtarda verirsiniz. Bu, çalışanın o yaptığı hatanın farkına varması için yapılır..... sonuçta bizim derdimiz her çalışandan en iyi performansı almak..... yaptıkları yanlışta ne yaptıklarının niçin yaptıklarının farkında olmaları önemli..... Yaptığı hatanın sonucunu anlatıp tekrar yapmaması gerektiğini insanlara söylersek otomatik olarak o evet ya burada beni önemsiyorları alıyor personel. Otomatik olarak değişiyor, performansı artıyor daha çok kendini işe veriyor. Ödül de zaten insanlar motive oluyorlar otomatik olarak. Bir misafirin bir personel hakkında çok iyi yorumlar yapması gerçekten bize iyi hizmet etti, teşekkür mektupları göndermesi çok değerli. Personele onu gösterdiğinde zaten sizin bir şey yapmanıza gerek kalmıyor zaten. Otomatik olarak yukarıya gidiyor. Nasıl yaptığınız önemli cezalandırmada da ödüllendirmede de. Yöntemin doğru olması bir de adil olmanız lazım. Aynı hatada her personele aynı şeyi yapıyor musunuz? Bunu personel gözlüyor çünkü. Çok iyi performansı olan bir adam vardır çok iyidir aynı hatayı yaptığında Ahmet’in aldığı cezayı o da alıyor mu o önemli. Onu doğru yapıyorsanız adilseniz o daha kolay anlaşılıyor ve yukarıya doğru gidiyor insanlar”. (F&B, Erkek, 2,5 aydır işletmede çalışıyor)

“İkisi de etkili olur. Kendi aramızda yapıyoruz ödüller. Mesela performansı çok iyi giden bayanın doğum gününü kendi aramızda kutluyoruz bazen.

Pastalar alıyoruz. Motive oluyorlar. Hemen ceza uygulamıyoruz. Sözlü uyarıyoruz. Rencide etmiyoruz. Özel konuşuyoruz. Bütün hatalarını ve kusurlarını kendisine özel söylüyoruz ne olursa olsun. Asla toplum içinde rencide etmiyoruz. Konuşuyoruz, yardımcı oluyoruz, şefler de ilgileniyorlar ben de ilgileniyorum. Çığırından çıkacak vaziyette olursa artık hiç kimse baş edemiyorsa, düzelmiyorsa ondan sonra yollarımızı ayırıyoruz. Hemen kaybetmiyoruz”. (Kat Hizmetleri, Kadın, 9 yıldır işletmede çalışıyor)

“Her ikisi de. Uyarı, beraber çalışabileceğiniz kişiyi seçme yöntemidir. Ceza ya da uyarı ile aldığınız personelin hedefli olup olmadığını anlarsınız ve onunla birlikte çalışıp çalışamayacağınızı anlarsınız. Herkes hata yapabilir. Önemli olan hatasını anlıyor ve bunu düzeltmeye çaba harcıyor ise bu işin %50 si. Ama bazı insanların kapasitesi var. Kapasite ile alakalı. Menemenlik malzeme ile rosto pişmez. Bir kişi resepsiyonda çok iyidir. Gözün kapalı bırakırsın ama daha bunun ötesi yoktur. Uyarı, kişinin hedefi varsa kendisini geliştirmeye yarayan bir araçtır. Motivasyonu güzel sözler de etkiler. Sadece hediye almak değil maddi şeyler değil. Bir insan çok yorulduğu zaman sırtını sıvazladığınız zaman bununla da motivasyon olur illa ki hediye değil. Genel müdür benim departmanımdan birinin çabasının farkındaysa onun bile güzel bir sözü onu motive eder”. (Ön Büro, Kadın, 15 yıldır işletmede çalışıyor)

“Değişiyor. Bazen üst üste sekiz dokuz kere ödül verdiğim de oluyor ve geri dönüşü kötü oluyor şımarmış mı oluyorlar. Aslında bunu da dengelemek gerekiyor. Ne çok ödül vermek gerekiyor ne de ceza. İkisinin de faydası çok ama yeri ve zamanı önemli, miktarı önemli. Çok ceza vererseniz bıktırırsınız çalışmak istemezler, çok ödül vererseniz de üçüncü dördüncü ödülünden sonra bir gevşeme oluyor. Dengelemek önemli, ödül ceza ayrımı yapmaktansa. Dengeli ikisini de vermek gerekli”. (Animasyon, Erkek, 8 yıldır işletmede çalışıyor)

Çalışanların işinde başarılı olması gerekli motivasyon araçları kullanılarak çalışanı güdüleme şeklinde sağlanabilir. Motivasyonu sağlanmayan bir çalışandan işe güdülenmesi ve yüksek performans göstermesi beklenemez. Motivasyon araçlarını belirleme noktasında kişilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı çalışanları motive etmenin yolu ücret artışı iken bazı çalışanlar için takdir edilme ya da terfi imkanı sağlanması motivasyon unsuru olabilmektedir. Bu nedenle, her çalışan için en etkili motivasyon aracı tespit edilmelidir.³⁰⁵ Karatepe’de çalışanları harekete geçirmede kullanılan motivasyon araçlarının her kişide, her zaman aynı sonuçları sağlamayacağını ifade etmektedir. Motivasyon araçlarının etkinliği çalışanların değer yargılarına, çevresel unsurlara, sosyal ve eğitsel faktörlere bağlıdır. Yöneticilerin çalışanlarını motive edecek unsurları bilmesi ve bu yönde işletme politikaları benimsemesi gerekmektedir.³⁰⁶

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ile Kaplan’ın ve Karatepe’nin çalışmasında elde etmiş olduğu bulgular benzerlik göstermektedir. Katılımcıların bir kısmı çalışanların birbirlerinden farklı olduğunu ifade etmiştir. Her insanı harekete geçiren unsurun farklı olduğunu ifade eden katılımcılar soruya şu şekilde yanıt vermişlerdir.

“Her insan bir değil. Her insan bir olmadığı için kimisinde yaptırımlar kimisinde ödüller geçerli. İnsan yapısında var. Sürü içerisinde ayrılmak ister her zaman. Yaptırım da olsa ödül de olsa o onun motivasyonunu o şekilde etkiler. Sizin burada yapmanız gereken hepsini bir bir tanıyor olmanız. Ödül belki onda rehavete etki yapacak ya da yaptırım ters bir etki yaratıp işi bırakmasına sebep olacak. Sizin o kişileri bire bir tanıyor olmanız gerekiyor. Normalde yiyecek-içecek departmanları sirkülasyonları en yüksek departmanlardır. Ama benim çalıştığım tesislerde sirkülasyonu en düşük olan departmandır. Tanıyarak sağlıyorum bunu. Kapım hep açıktır benim. İsteyen

³⁰⁵ Mehmet Kaplan, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 105.

³⁰⁶ Selma Karatepe, "Ödüllandirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 60, Sayı:4, 2015, ss.117- 132, s. 122.

istediği zaman girebilir. Bu bir mesajdır aslında. Satranç bilenlerle satranç oynuyorum”. (F&B, Erkek, işletmede çalışmaya yeni başlamış)

“Karar vermek zor. Bu kişinin yapısı ile alakalı. Çalıştığımız grupla bile alakalı. Mesela orta yaş bir grupla çalıştığımız dönemlerde (bizim çok değişiyor hizmet sektöründeyiz yeri geliyor liseli 16 yaşında çocuklarla çalışıyoruz yeri geliyor 28-30 yaşında garsonlarla çalışıyoruz) olgun kişilerde ödül daha iyi. Ama olgunlaşmamış 16 yaşındaki çocuğu ödülde ziyade yaptırımla bazı şeyleri hallediyor. Yaptırım daha baskın veya ödül daha baskın diyemem. Yeri geliyor yaptırımla çözüyoruz yeri geliyor ödülle çözüyoruz. İkisini de kullanıyoruz. Ödülün yeri ayrı yaptırımın yeri ayrı”. (F&B, Erkek, 3 yıldır işletmede çalışıyor)

“Adamına göre değişiyor. Personele göre değişen bir durum. Cezadan da anlayan bir insan yapısı var ödülle ya da ödül dediğimiz sadece maddi değil konuşmayla, alkışla ya da bir teşekkürle, ya da bir eğitim aldığı zaman onu ödül gibi görüp başarı sağlayan motivasyonunu yükselten personel de var. O yüzden tek cevabı yok”. (F&B, Erkek, 10 yıldır işletmede çalışıyor)

“Bence ikisi de etkili. Ödül de vereceksiniz ceza da vereceksiniz. Birine ödül verirken öbürüne ceza verdin mi o zaten anlıyor. Ama prosedür olarak baktığın zaman ceza diye bir şey yok. Hep ödül ister insanlar hiç kimse ceza ister mi? Hep bana teşekkür etsinler hep mutlu görsünler.....ego yok, ego olmayacak. Hangi Türk’te ego yok.....ego var, duygusallık var.....biz de onu söylediğin zaman adam diyor ki tamam beni istemiyor ben bununla çalışmam.....çalıştığın personeli iyi tanımak lazım yönetici olarak”..... (Mutfak, Erkek, 4 yıldır işletmede çalışıyor)

İşletmede müşteri memnuniyet anketleri sonuçlarına göre uygulanan ödül sistemleri sorulduğunda katılımcılar çalışanlarına teşekkür ettiklerini, teşekkür etme sebeplerini de yazdıkları kartları çalışanlara seremoni eşliğinde verdiklerini, ankette ismi geçen çalışanların gerek departman müdürleri gerek genel müdür tarafından

daha fazla ilgi gördüğünü, çalışanın kendisinin o sektörde daha iyi yerlere geleceğine olan inancının arttığını, olumlu anket sonuçlarının çalışanların terfisi ile sonuçlanabildiğini kısacası çalışanın kariyer fırsatı elde edebildiğini, amirleri tarafından daha çok saygı görüp, takdir edildiği (tanınma), ekip içerisinde bir yarışma ortamı sağlandığını çalışanların başarılı olup takdir edilen arkadaşları gibi motive olup performanslarını artırmaya çalıştıklarını, sadece paranın motivasyon aracı olmadığını yeri geldiğinde bir teşekkürün ya da çalışanın sırtının sıvazlanmasının da kişiyi motive edebileceğini, çalışanlara performanslarına göre zam verilebildiğini, herkes tarafından beğenilen, anketlerde ismi sık şekilde geçen bir çalışma arkadaşlarına maaş iyileştirmesi yaptıklarını ifade eden katılımcılar olmuştur.

Bu çalışmada katılımcılar tarafından ifade edilen tüm bu ödül sistemlerini Karatepe yapmış olduğu çalışmada şu şekilde açıklamıştır: ödüllendirme sistemleri sadece para üzerine oturtulmuş sistemler değildir. Hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle alakalıdır. Parasal olmayan ödül sistemi, çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimler şeklinde ifade edilirken, parasal ödüller; yeni ücret yapıları oluşturma, performansa göre ödeme yapma ve çalışanlara yan çıkarlar temin etmeyi içermektedir.³⁰⁷ Nas'ın Gazi Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan sağlık çalışanlarına sağlanan ödüllerin performansları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında çalışanların % 72,7'si ödüllendirmenin performans üzerinde etkisi olduğunu düşünmektedir. Etkisi olmadığını düşünenlerin oranı ise % 27,3'tür. Çalışanların en çok istediği ödüller arasında ilk sırada ekonomik ödüller yer almaktadır. (ücret artışı, prim, ikramiye) Bu ödüllerin dışında terfi, eğitim, yetki ve sorumluluk yer almaktadır.³⁰⁸

³⁰⁷ Karatepe, s. 123.

³⁰⁸ Tuba Nas, **Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 109.

SONUÇ

Endüstrileşme ve endüstri sonrası dönemde yaşanan değişiklikler çalışma ilişkilerinde köklü değişimlere sebep olmuştur. Daha kolektif ilişkilerin olduğu çalışma ilişkileri bireysel ilişkilere doğru dönüşüm göstermiştir. Gerek toplumsal yapı üzerinde gerek ise çalışma ilişkileri üzerinde oluşturdıkları etkiler ile değinilmesi gereken iki dönem sanayi devriminin ve küreselleşmenin gerçekleştiği dönemlerdir. Sanayi devrimi öncesinde üretim aracı toprak, gerçekleştirilen ekonomik faaliyet alanı ise tarımdı. Belirli bir alanda uzmanlaşma yoktu ve çalışan ile çalıştıran birbirinden net şekilde ayrıştırılamamaktaydı. 18. Yüzyılın sonlarında sanayi devriminin gerçekleşmesi ile beraber çalışma ilişkilerine işçi işveren kavramları dahil olmuştur. Ücretli çalışma ilişkisi yaygınlaşmıştır. Sanayileşme ile birlikte üretim fabrikalara taşınmış, işçiler bir ücret karşılığında bir işverenin yönetiminde üretimin sürekliliğini sağlamak için kullanılan birer araç haline getirilmiştir.

Sosyal bilimciler 1945 senesinden günümüze kadar olan çalışma ilişkilerini 1945-1970'lerin sonu ve 1980 sonrası şeklinde iki ayrı dönem olarak ele almaktadır. Çalışmanın konusu dahilinde özellikle 1980 sonrası dönem önem arz etmektedir. Küreselleşme kavramı ile özdeşleşen bu dönem için post-fordist dönem kavramı kullanılmaktadır. Bu dönemde, esnek üretim oluşumlarının ve esnek çalışma şekillerinin ortaya çıktığını, üretimde makinenin yerini bilginin aldığını ve hizmetler sektörünün yaygınlaşmaya başladığını söylemek mümkündür. Çalışma yaşamına dahil olan esneklik kavramı kendisini çeşitli boyutlarıyla göstermiştir. İşe alma ve çıkarmalarda piyasanın gerektirdiği hızı yakalayabilmek için kullanılan sayısal esneklik, çalışanların çalışma saatleri ile ilgili esnekliği ifade eden zamana bağlı esneklik, çalışanların işletme içerisinde çeşitli görevleri yapabilmesinin önünü açan işlevsel esneklik, çalışanların normal iş yeri dışında çalışabilmesine olanak tanıyan mekan esnekliği ve son olarak ücretin bireysel sözleşmelerle belirlendiği, performansa dayalı ücret sistemlerinin hayata geçirildiği ücret esnekliği. Küreselleşme ile birlikte çalışma hayatına yeni kavramlar ve süreçler dahil olmuştur. Performans değerlendirme, bu kavramlardan birisidir. 1980'ler ve 1990'lardan sonra dikkat çekmiştir. İngiltere'de ekonominin kötüleşmesi ile beraber performansa

odaklanma ve performansa dayalı ücret ödemesinin yaygınlık kazandığı gözlenmiştir.

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyet anketlerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik yapılan bu çalışmanın literatür kısmında müşteri memnuniyeti ve performans kavramları, otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti, müşteri memnuniyetini ölçme yöntemleri, otel işletmelerinde performans yönetimi ve motivasyon, çalışanların performansını etkileyen motivasyon unsurları, çalışanların motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın saha bölümünde ise, müşteri memnuniyet anketi uygulayan ve aynı zamanda çalışanlarının performansını değerlendiren sekiz otele gidilerek otuz yedi kişi ile görüşülmüştür. Çalışmanın sonuçları bulgular bölümünde derlenmiş ve tartışılmıştır.

Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, çalışmanın örneklemi dahilinde pek çok sonuca ulaşılmıştır. Katılımcılara yöneltilen on soru ile ilgili elde edilen bulgular sorular bazında değerlendirilmiştir.

Katılımcıların, müşteri memnuniyet anketlerini neden kullandıkları yönündeki soruya vermiş oldukları yanıtlar dış denetimin etkin şekilde kullanılma isteği, çalışanların performansının değerlendirilmesi, hizmet kalitesini artırmak, müşteri memnuniyetini ölçme ve değerlendirme alt başlıklarında kategorize edilmiştir. Katılımcılar sürekli aynı işi yaptıkları için bir süre sonra oluşabilen aksaklıkları göremediklerini, misafirlerin kendilerini ve yaptıkları işi gözlemleyip yaptıkları geri dönüşlerin bu nedenle çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmeti iyi şekilde değerlendirebilmenin yolu o hizmeti kullanmaktır. Bu nedenle misafirlerin değerlendirmeleri çalışanlar ve yönetim için değerlidir. Anketlerin, çalışanların performansını değerlendirmek amacıyla kullanıldığını ifade eden katılımcılar ise, dayanak noktası olarak anketlere çalışanların isimlerinin yazılabilmesini ve böylece yönetimin, çalışanın misafire karşı olan davranışları, ilgisi hakkında bilgi sahibi olabilmelerini almaktadırlar. Anketlere yazılan isimler daha sonra çalışanların performans değerlendirmesinde anketlerde en çok ismi geçen çalışan şeklinde bir kriter olarak yer alabilmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda anket sonuçları özellikle operasyon departmanı olarak ifade edilen, ön büro, yiyecek-içecek (mutfak ve servis olarak), kat hizmetleri, eğlence/aktivite

departmanları için kullanılmaktadır. Bu departmanlar müşterilerin gün içerisinde sıklıkla vakit geçirdiği ve iletişimde olduğu departmanlardır.

Görüşme sorularından bir diğeri, anket sonuçlarının çalışanlarınızı değerlendirmeye nasıl ve ne yönde bir etkisi oluyordur. Çalışma kapsamında görüşmeye gidilen sekiz otelin altı tanesi sezonluk otel işletmeleridir. Bu nedenle, katılımcıların bir bölümü, gelecek sezon çalışacakları kişiye karar verme konusunda bu anketleri kullandığını söylemiştir. Bunun yanı sıra otellerin bir kısmı çekirdek kadro ile kış ayında da açık kalmaktadır. Kış kadrosunda kimlerin yer alacağı kararının alınmasında da anketlerin etkisinden söz edilmiştir. Anket sonuçlarının çalışanların işine son verme kararlarının alınması ve performans değerlendirme yapılması aşamasında kullanıldığı da ifade edilmiştir.

Müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçları ile performans değerlendirme sistemi arasında bir paralellik mevcut mu yoksa ikisi farklı sistemler olarak mı işliyor şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların bir bölümü, paralellik gösterdiğini, bir diğer bölümü ise, performans değerlendirme ile müşteri memnuniyet anketlerinin birbirinden bağımsız olduğunu ifade etmiştir. Bu iki sistemin entegre şekilde işlemeyişine gerekçe olarak çeşitli sebepler gösterilmiştir:

- İyi çalıştığı bilinen bir personelin zaman zaman müşterilerin gereksiz yerlerde yaptığı olumsuz yorumlarla yanlış değerlendirilebileceği,
- Çalışanın kişi bazında çok iyi çalışabileceği ancak departman bazında sorunlar olabileceği,
- Çalışanın belirli misafirlerle iletişime geçip adını yazdırabileceği için çalışanı işe gelişinden, giydiği üniformasından, saç sakal tıraşına kadar, dış görünüşüne kadar her şeyiyle değerlendirdikleri,
- Departman müdürünün belirlediği hedeflerle anket sonuçlarının uyuşmayabildiği,
- Arka planda çalışan kişilerin değerlendirilmesinin müşteri memnuniyet anketlerinde yapılmıyor oluşu.

Anket sonuçlarının çalışanların motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla sorulan soruya katılımcıların bir bölümü etkisi olduğu, bir bölümü etkisinin çok olmadığı, bir diğer bölümü ise etkisinin olmadığı şeklinde yanıt vermiştir.

Anket sonuçlarına göre işletmede uygulanan ödül ve ceza sistemlerinin çalışanın performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar ve aktarılan deneyimler ile literatürdeki bazı çalışmaların benzerlik içerdiğini söylemek mümkündür. Elde edilen bulguları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Genel olarak ödül ve cezaların motive edicinin yönünün olduğunu ifade eden katılımcılar olmuştur. Ödül ve cezanın yalnızca alan kişiler üzerinde etkisinin olmadığı, ekipteki diğer çalışanlarda neden ben seçilmedim ya da ceza verildiği durumda işten atıldı aynı hatayı ben de yapmamalıyım farkındalığının oluştuğu ifade edilmiştir.
- Çalışanlara teşekkür etmek motivasyonları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- Ödül olarak; restoranda bir yemek, güzel bir kalem, dışarıda bir tur, başka tesislere günü birlik kullanım hakkı gibi ödüller verilebilmektedir. Ödüller çalışanların performansını artırmaktadır.
- Bazı katılımcılar tarafından çalışanlara ödüllerin çalışma arkadaşları önünde verildiği ve bunun motivasyonu artırdığı ifade edilmiştir. Bu bulgu literatürde yer alan çalışanın başarısının, iş ortamında takdir edilerek ödüllendirilmesinin motivasyonunu artıracığı ve daha istekli çalışacağı yönündeki bulgu ile benzerlik göstermektedir.
- Misafir memnuniyeti performans değerlendirmede yer alan hedeflerden birisi olduğu için misafir memnuniyetinin dolaylı yoldan da olsa terfi kararları üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yanı sıra, terfi kararlarında misafir memnuniyetinin doğrudan etkisinin olduğu da ifade edilmiştir. Terfi kararları çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Motivasyon artışını da sağlamaktadır. Önceki çalışmalarda da tespit edildiği üzere çalışanlar arasında ayırım yapmadan verilen terfi kararları çalışanları daha fazla güdülemektedir.
- Bu çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinin genelinde müşteri memnuniyet anketi baz alınarak ayın elemanı seçilmektedir. Ayın elemanına altın vb. ödüller verilmektedir. Literatür incelemesinde de işletmelerde çalışanları güdülemek amacıyla ayın elemanı, en başarılı

eleman seçimleri yapılarak ödüllendirme yapıldığı bulgusuna rastlanmıştır.

- Ankette ismi geçen çalışanların gerek departman müdürleri gerek genel müdür tarafından daha fazla ilgi gördüğü, çalışanın kendisinin o sektörde daha iyi yerlere geleceğine olan inancının arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.
- İşletmede çalışanların performansına göre zam verildiğini ifade eden bir katılımcı, bu zammın misafir memnuniyeti ile ilişkisi olup olmadığı sorulduğunda müşteri memnuniyetini sağlamak için performans göstermesi lazım, misafir ile ilişkilerinin iyi olması ve kaliteli hizmet vermesi lazım şeklinde yorum yapmıştır.
- Katılımcılar tarafından ceza kelimesi genellikle hoş karşılanmamıştır. Bu nedenle, cezanın literatürde bu şekilde kullanıldığı ancak, içerisine nelerin girebileceği konusunda katılımcılara örnekler verilerek soru hakkındaki ön yargılarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.
- Bir katılımcı, çalışanlara ceza anlamında bir şey uygulamadan önce koçluk yaptıklarını ve çalışanlarını yönlendirdiklerini belirtmiştir.
- Ceza anlamında sözlü uyarı daha büyük problemlerde ise gerekli disiplin uygulamalarının yapıldığı belirtilmiştir.
- Ceza anlamında katılımcılar, misafirle kavga durumunda işten uzaklaştırma ya da işten çıkarma, aynı hataları tekrarlayan çalışanların iş feshi, otelde çalışılmak istenmeyen bölümlerde çalıştırma (bardakçılık, kazancılık vb.), sadece uyarı konu ile ilgili eğitim alması gerekiyorsa eğitim, sorun yaşanan müşteri otelden ayrılıncaya kadar geçici olarak dinlendirme gibi uygulamalardan bahsetmişlerdir.
- Ödül ve cezanın performans üzerindeki etkisinin çalışanın kişilik özelliklerine göre değişebileceğini ifade eden katılımcılar olmuştur. Çalışanların performansını etkileyen motivasyon unsurlarından biri olan çalışanların kişilik özellikleri bölümünde de ifade edildiği üzere çalışanların kişilik özellikleri davranışlarını, motivasyonlarını ve çalışan performansını etkilemektedir.

- Sadece anket sonuçları ile işten çıkarma, ödül ve ceza verme, terfi kararları almanın yapılmadığı, ayın elemanını seçerken anketlerin bire bir etkisinin olmadığı da elde edilen bulgular arasındadır.
- Ayın elemanı seçiminin departman müdürleri tarafından yapıldığını ve her ay farklı bir departmandan çalışanın seçildiğini ifade katılımcının aktardığı bu deneyim literatürdeki bir çalışmada ödüllerin performans temelli olmadığı belirli dönemlerde her çalışana verildiği yönündeki bulgular ile örtüşmektedir.
- Aldıkları maaş, prim, ikramiyeden memnun olan çalışanların daha çok başarı göstermeye çalıştıkları bulgusunun yer aldığı bir çalışmadakine benzer şekilde bu çalışmada da ödüllerin bazı çalışanların başarısının sürdürülebilirliğini sağladığı ifade edilmiştir. Bazı çalışanlarda ise ödüllendirmenin sürekli bir ödül bekleme dürtüsü, tatminsizlik ve rehavet oluşturduğu söylenmiştir.
- Akçit'in (2011)³⁰⁹ yapmış olduğu çalışmada en çok kullanılan ödül, “ücret artışı, prim ve ikramiye”, en çok kullanılan ceza “ sözlü ve yazılı uyarı”, en az kullanılan ceza “ zorla emekli etme ya da işten çıkarma” olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada da bu bulgulara benzer sonuçlar elde edilmiştir.
- Katılımcılara işletmede uygulanan ceza sistemleri sorulduğunda, katılımcıların çoğundan alınan cevap sözlü veya yazılı uyarı yaptıkları yönünde olmuştur. Katılımcılar, genellikle, işten çıkarmanın son seçenek olduğunu ifade etmişlerdir.

Literatürde yer alan belirli araştırmaların sonuçları ile bu çalışmanın bulguları arasında benzerlikler söz konusudur. Çalışanları motive etmek için parasal ödüllerin yanı sıra ayın/haftanın elemanı seçme, övgüyü tüm çalışanların önünde gerçekleştirme gibi konuların önemi bu çalışmanın da bulguları arasında yer almaktadır. Yanı sıra, belli bir başarıyı sağlayan çalışanı başka bir otelde tatile gönderme, plaket/sertifika verme, terfi imkanı sağlamanın literatür taramaları

³⁰⁹ Akçit, s. 102, 122, 126, 131.

neticesinde verilen ödüller arasında yer aldığı görülmüştür. Bu ödüllerin, çalışmanın bulgularında yer alan ödüller ile benzerliği tespit edilmiştir.

Simons ve Enz (1995)³¹⁰ otel çalışanlarını motive eden unsurları belirledikleri çalışmaların da bu unsurları; iyi ücret, güvenlik, fırsat(ilerleme ve gelişme), iyi çalışma şartları, ilginç iş (iş genişletme ve iş zenginleştirme), değerlendirme(ödül/ceza sistemi), çalışana sadakat, işin içinde olmayı hissettirme, tatlı-sert disiplin, kişisel yardım şeklinde sıralanmıştır. Yapılmış olan farklı çalışmalarda yer alan unsurlara bir arada yer vermesi nedeni ile özellikle bu çalışmanın unsurları baz alınmıştır. Bu çalışmanın bulguları incelendiğinde katılımcıların burada yer alan tüm unsurlara değinmediği görülmektedir. Bu çalışmada katılımcılar tarafından özellikle ücret, terfi olanakları, ödül/ceza sistemi ve tatlı-sert disiplin unsurları üzerinde durulmuştur. Ödüllendirme kadar departman müdürü tarafından yapılmış uyarı nitelikli bir konuşmanın da motive edici etkisine ve cezanın herkesin içerisinde verilmesine, yapılan uyarıdan herkesin kendisine düşen payı almasının istendiği durumlarda başvurulduğuna hem literatürde hem de bu çalışmanın bulgularında rastlanmaktadır.

Bu çalışmanın verileri doğrultusunda daha sonra gerçekleştirilebilecek olan çalışmalarda motivasyon unsurları departmanlar bazında değerlendirilebilir. Görüşme sorularının da departmanların işleyişi ve sorunları doğrultusunda şekillendirilebileceği düşünülmektedir. Çalışanların demografik özelliklerinin motivasyon unsurları üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmayacağı sorusu da çalışmaya eklenebilir.

³¹⁰ Simons ve Enz, s. 22-23.

KAYNAKÇA

A. Crosby, Lawrence ve Nancy Stephens. “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry”, **Journal of Marketing Research**, Cilt: 24, Sayı: 4, 1987, ss. 404-411.

Adair, John. **Etkili Motivasyon**, çev. Salih Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.

Akçit, Volkan. **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2011.

Akgün, Bahar. **Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Akın Acuner, Şebnem. **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2004.

Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2002, ss. 1-25.

Akoğlu Kozak, Meryem. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, (İKY).

Akoğlu, Meryem. **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, (KHY).

Aksatan, Manolya ve Gürhan Aktaş. “ Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi:Alaçatı Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2012, ss. 233 – 247.

Albayrak, Sibel Selviden. **Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012.

Alkış, Hüseyin ve Yüksel Öztürk, “ Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009, ss. 212-236.

Altan, Mikail ve Orhan Engin. "Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:11, 2004, ss. 85-98.

Arpacı, Fatma, Şadan Tokyürek ve Bülent Çelik, “Kat Hizmetlerinde Çalışan Personelin Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Personel Görüşlerinin Karşılaştırılması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2007.

Aureli, Selen ve Federica Salvatori. “An Investigation on Possible Links Between Risk Management, Performance Measurement and Reward Schemes”, **Accounting and Management Information Systems**, Cilt:11, Sayı:3, 2012, ss. 306–334.

Ay, Zeynep. **Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

Barış, Gülfıdan. **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2006.

Baş, Melih ve Ayhan Artar. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No : 435, Ankara, 1991.

Bau, Frank ve Michael Dowling. "An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms", **Schmalenbach Business Review**, Cilt:59, 2007, ss. 160-175.

Bayo-Moriones, Alberto, Jose E. Galdon-Sanchez ve Maia Güell. "Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data", **CEP Discussion Paper** , Sayı:1321, 2004, ss.1-31.

Belek, İlker. **Postkapitalist Paradigmalar**, Sorun Yayınları, İstanbul, 1999.

Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Benligiray, Yılmaz. **Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü**, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1977.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

Biscaia, Rui, et al. "The Effects Of Emotions On Football Spectators' Satisfaction And Behavioural Intentions", **European Sport Management Quarterly**, Cilt:12, Sayı:3, 2012, ss. 227-242.

Bozkurt, Paşa. "Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler", **Denetişim**, Sayı:12, 2013, ss. 56-62.

Brown, Richard. **The Changing Shape of Work**, Macmillan Press, Great Britain, 1997.

Bulut, Yetkin. “Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama: Samsun Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:4, Sayı:18, 2011, ss.389-403.

Can, Ümit. **Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

Carpenter, Jason M. ve Ann Fairhurst. "Consumer Shopping Value, Satisfaction, And Loyalty For Retail Apparel Brands", **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, Cilt:9, Sayı:3, 2005, ss. 256-269.

Chang Lee ve Patrick Moreo. “ What Do Seasonal Lodging Operators Need To Know About Seasonal Workers?”, **Hospitality Management**, Cilt:26, 2007, ss. 148–160.

Cheng, Ching Chan, vd. "A Study On Exploring The Relationship Between Customer Satisfaction And Loyalty in The Fast Food Industry: With Relationship Inertia As A Mediator", **African Journal of Business Management**, Cilt:5, Sayı:13, 2011, ss. 5118-5126.

Chitiris, Leonidas, “Herzberg’s Proposals and Their Applicability to the Hotel Indusrty”, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Cilt:12, Sayı:1, 1988, ss. 67-79.

Concepcion, Varela- Neira, Rodolfo Vazquez-Castelles ve Victor Iglesias-Arguelles. “The Influence of Emotions on Customer’s Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context”, **The Service Industries Journal**, Cilt:28, Sayı:4, 2008, ss. 497-512.

Çalış Duman, Meral ve Bünyamin Akdemir, "Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2016, ss. 29-52.

Çalışkan, Serpil. **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Egem Yayınevi, İzmir, 2008.

Çatı, Kahraman, Cenk Murat Koçoğlu ve Levent Gelibolu, “ Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2010, ss. 429-446.

Çelik, Mücahit. “ Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesi’nde Bir Uygulama”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, 2012, ss. 29-54.

Çelik, Sümeyra. **Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller**, (TC ÇSGB Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), Ankara, 2007.

Çoban, Suzan. “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, 2004, ss. 85-98.

Demirel, Yavuz. “A study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management”, **University of Gaziantep Journal of Social Sciences**, Cilt:7, Sayı:1, 2008, ss. 90-108.

Diaz, Patricia E. Ve Jonghee Park. “The Impact of Isolation on Hospitality Employees’ Job Satisfaction and Job Performance”, **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Cilt:15, Sayı:3, 1992, ss.41-49.

Diler, Günce. **Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “ İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, **KMU İİBF Dergisi**, Cilt:10, Sayı:14, 2008, ss. 60-87.

Doğan, Selen. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul, 2005.

Dündar, İ. Pelin ve Belma F. Güneri Fırlar, “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **BİLİG – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:37, 2006, ss.131-153.

Eddystone, Nebel. **Managing Hotels Effectively Lessons From Outstanding General Managers**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991.

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Vipaş, Bursa, 1998.

Eichorn, Frank L. “Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business/IT Integration and Performance”, **Problems and Perspectives in Management**, Cilt:4, 2004, ss. 125-148.

Erdem, Ramazan. "Korku Kültürü-Değerler Kültürü Kültürel Çalışmalarda Yeni Bir Boyut Olabilir mi?." **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2007, ss. 245-250.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s. 249-250'den aktaran Volkan Akçit, **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2011.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Ens. Yayınları, İstanbul, 1989.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Ertürk, Kazım Özkan ve Cüneyt Miray Kıyak. "Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı:32, 2011, ss. 127-150

Fletcher, Clive. "Performance appraisal and management: The developing research agenda" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:74, Sayı:4, 2001, ss. 473-487.

Garih, Üzeyir. **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

Gelbal, Senem. **Çalışma Hayatında Örgütsel Performansın Ödüllendirilmesi ve Vaka'a Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2013

Geylan, Ramazan. "Disiplin", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2013, ss. 185-207.

Gillen, Terry. **Değerlendirme tartışması**, çev. A. Bora ve O. Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti., Ankara, 1997.

Gordon, Ian. **Relationship Marketing New Strategies, Tecniques and Tecnologies To Win The Customers You Want and Keep Them Forever**, John Wiley & Sons Ltd., Canada, 1998.

Güleş, Hasan Kürşat, Tahir Akgemci ve Ayşen Civelek. “ Stratejik bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi :Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:9, 2005, ss. 273-290.

Gülsoy, Tanses. **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**, Adam Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Gün, Gül. “Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5 , Sayı:1, 2016, ss. 189-206.

Gürel, Tuğçe. “ Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, 2009, ss.19-34.

Gürsoy, Doğan, Ken W. McCleary ve Lawrence R. Lepsito. “Segmenting Dissatisfied Restaurant Customers Based on Their Complaining Response Styles” **Journal of Food Service Business Research**, Cilt:6, Sayı:1, 2003, ss. 1-29.

Hall, Stuart, ve Martin Jacques. **Yeni Zamanlar 1990’larda Politikanın Değişen Çehresi**, çev. Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995.

Hallaç, Berrin. **Özel Ortaöğretim Kurumlarında Disiplin ve Ödül Yönetmeliğinin Öğretmen ve Öğrenci Motivasyonuna Etkisi: Bakırköy Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

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

<http://chiefexecutive.net/learning-from-experience/>, (06.06.2015)

<http://ses.org.tr/wp-content/uploads/fordizmpostfordizm.pdf>, (01.03.2018).

İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

Jonghyeok, Kim, Euiho Suh ve Hyunseok Hwang. "A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt:17, Sayı:2, 2003, ss. 5-19.

Kağncıoğlu, Hakan. "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss.79-90

Kalemci Tüzün, İpek ve Tülay Korkmaz Devrani. "Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2008, ss. 13-24.

Kandampully, Jay ve Ria Duddy. "Relationship Marketing: A Concept Beyond The Primary Relationship", **Marketing Intelligence and Planning**, Cilt:17, Sayı:7, 1999, ss.315-323.

Kaplan, Mehmet. **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Karakaş, Başak, Bülent Bircan, ve Osman Gök. "Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:1, 2007, ss. 3-18.

Karaman, Rifat. “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:16, 2009, ss.411-427.

Karatepe, Selma. "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 60, Sayı:4, 2015, ss.117- 132.

Kaya, Ali. “Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı”, **Standard**, Yıl:39, Sayı:461, 2000, ss. 90-96.

Kaya, İsmail. **Muhterem Müşterimiz**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2000.

Kaya, Nihat ve Aziz Fahri Arkan. "Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Cilt: 16, Sayı: 12, 2005, ss. 7-16.

Keiser, James. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.

Kılıç, İbrahim ve Elbeyi Pelit. “Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” **Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2004, ss. 113-124.

Kılıç, Recep ve Berna Keklik, “ Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 2012, ss. 147-160.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayını, İstanbul, 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul, 1984.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Kovach, Kenneth A. “Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, **Employee Relations Today**, Cilt:22, Sayı:2, 1995, ss.93-105.

Kowalewski, Susan J. ve Suzanne L. Philips. “Preferences for Performance Based Employee Rewards: Evidence from Small Business Environments”, **International Journal of Management and Marketing Research**, Cilt:5, Sayı:2, 2012, ss. 65-76.

Kozak, Metin. “Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2007, ss. 137-151.

Köten, Esra. **Endüstri Sonrası Toplumda Değişen Çalışma İlişkileri ve Türkiye’deki Yansımaları: Hizmet Çalışanları Örneği**, İstanbul, 2012.

Kuşlivan, Salih ve Duygu Eren, “İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2011,ss. 139-153.

Kümbetoğlu, Belkıs. **Sosyoljide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2005.

L. G. Gullledge, “Satisfying the Internal Customer”, **Bank Marketing**, Cilt:23, Sayı:4, 1991, ss.46-48, s.48’den aktaran Doğan ve Kılıç, s. 82-83.

Ladhari, Riadh, Isabelle Brun ve Miguel Morales, “Determinants of Dining Satisfaction and Post- Dining Behavioral Intentions”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:27, 2008, ss. 563- 573.

Lam, Terry, Hanqin Qlu Zhang ve Tom Baum, “An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong”, **Tourism Management**, Cilt:22, Sayı:2, 2001, ss. 157-165.

Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**, Mc Grow Hill, U.S.A, 1995.

M. Sikyr, “Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness”, **Central European Business Review**, Cilt:2, Sayı:1, 2013 ss. 43-48’den aktaran Şener Uysal, “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2015, ss. 32-39.

Mamatoğlu, Nihal. “İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları”, **Çalışma Psikolojisi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2013.

Murphy, Kevin.R., ve Jeanette.N. Cleveland, **Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives**, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995, ‘ten aktaran Camgöz, Selin Metin ve Nurdan Alpterten. “ 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, ss. 191-210.

Nas, Tuba. **Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

Nelson, Bob. **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, çev. Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s. 42, 78'den aktaran Diler, Günce. **Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015s. 42, 43.

Odabaşı, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010.

Oral, Saime. **İşletmede İşin ve İşgücünün Verimliliği**, İzmir, 1994.

Ölçer, Ferit. “ Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:25, 2005, ss. 1- 26.

Örücü, Edip ve Aysun Kanbur. “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2008, ss. 85-97.

Örücü, Edip ve Füsun Esenkal. “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14, 2005, ss. 141-166.

Örücü, Edip, Cafer Topaloğlu, ve Burçin Öngören. "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği)", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:9, Sayı: 1-2, 2002, ss. 87-102.

Özbay, Aybike. **Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011.

Özer, Özgür ve Yusuf Günaydın. “ Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2010, ss.127-154.

Özgüven, Nihan. "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:8, Sayı:2, 2008, ss. 651-682.

Özkul, Emrah ve Mesut Bozkurt, “ Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme”, **Ekev Akademi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:29, 2006, ss.323-336.

Özmutaf, Nezih Metin. "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma", **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, ss. 41-60.

Öztürk, Yüksel ve Hüseyin Alkış. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, 2011, ss. 437-460.

Öztürk, Yüksel ve Kadir Seyhan. “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, **Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2005, ss. 121-140.

Peker, Ömer ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002.

“Personel Davranış ve Tutumu Misafir Memnuniyetinde İlk Sırada”, <http://www.turizm gazetesi.com>, Erisim Tarihi, (27.09.2016).

Pizam A. ve R. Lewis. “ Predicting Career Success and Satisfaction : A Study of Hospitality Graduates”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt:20, Sayı:3, 1979, ss. 12-16.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım, Bursa, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, Rota Ofset, Bursa, 1994.

Schneider, Madelin ve Georgina Tucker. **The Professional Housekeeper**, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1989.

Sencer, Muzaffer ve Yakut Sencer. **Toplumsal araştırmalarda yöntembilim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1978.

Serçeoğlu, Neslihan. “Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi”, **Journal of Yasar University**, Cilt:8, Sayı:31, 2013, ss. 5253-5273.

Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara, 2001.

Simons, Tony L. ve Cathy A. Enz, “Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt:36, Sayı:1, 1995, ss.20-27.

Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.186’ dan aktaran Çakır ve Eğinli, s. 28.

Soylu, Kaan ve diğerleri. **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.

Spinelli, Michael A. ve George C. Canavos, “Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt:41, Sayı:6, 2000, ss.29-35.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Tahiroğlu, Figen. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül. **Modern Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.

Tekin, Hasan Hüseyin, ve Hasan Tekin. "Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme", **Sosyoloji dergisi**, Cilt: 3, Sayı:13, 2006, ss. 101-116.

Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.

Treu, Tiziano. "Labour Flexibility in Europe." **International Labour Review**, Cilt: 131, Sayı: 4-5, 1992.

Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir. “ Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2003, ss. 146-169.

Uysal, Fahriye ve Şafak Aksoy. “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, 2004, ss. 129-144.

Ünüvar, Şafak. “ Kişilerarası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:9, Sayı:18, 2009, ss. 375-394.

Whetten, David, ve Kim Cameron, **Developing Management Skills**, HarperComllins College Publishers, New York, 1995, s.361’ den aktaran Benligiray, Serap. s.230-231.

William B. Martin, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s.36-43’den aktaran İbrahimova, Sabina. **Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi: Ege Bölgesi’ndeki Hipermarket Zincirlerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s. 126-127

Wu, Jianan ve Dan Padgett. “A Direct Comparative Framework of Customer Satisfaction: An Aplication to Internet Search Engines”, **Journal of Interactive Marketing**, Cilt:18, Sayı:2, 2004, ss.32-50

Yeygel Çakır, Sinem ve Ayşen Temel Eğinli. **Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Yıldırım, Murat. “ Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, 2010, ss. 703-719.

Yıldız, Gültekin. “ Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri (İkinci cilt)**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1995, ss. 77-87.

Yumuşak, Sedat. “ İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, 2008, ss.241-251.

Zhoutao Cao, Jinxi Chen, Yixiao Song, “Does Total Rewards Reduce the Core Employees’ Turnover Intention?”, **International Journal of Business and Management**, Cilt:8, Sayı:20, 2013, ss. 62-75.



EKLER

Ek 1: Görüşme Soruları

1. İşletmenizde müşteri memnuniyet anketini kaç yıldır uyguluyorsunuz?
2. Müşteri memnuniyet anketlerini kullanma nedeniniz nedir? Anket sonuçlarını hangi departmanların değerlendirilmesinde kullanıyorsunuz?
3. Müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Anket sonuçlarını ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz ve ne sıklıkla çalışanlara yansıtıyorsunuz?
5. Müşteri memnuniyeti anket sonuçları çalışanlarınıza nasıl yansıtılıyor? (Departman amiri aracılığıyla, çalışanlarla birebir görüşmeler ile vb.)
6. Anket sonuçlarının çalışanlarınızı değerlendirmeye nasıl ve ne yönde bir etkisi oluyor?
7. İşletmenizde performans değerlendirme sistemi mevcut mu? Mevcut ise, müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçları ile performans değerlendirme sistemi ile bağlantılı mı?
8. Anket sonuçlarının çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Evet ise, nasıl ve hangi etkiler?
9. Anket sonuçlarına göre çalışanlarınıza / departmana ödül (terfi, eğitim imkanı, takdir, kararlara katılma (görüş ve önerilere önem verme), daimi kadroya geçirilme, ceza (uyarma, kınama, ücret kesme cezası, işten çıkarma yaptırımı) uyguluyor musunuz? Bu ödül ve cezalar nelerdir? Çalışanın performansı üzerindeki etkileri nelerdir?
10. Sizce çalışanların performansı üzerinde ödül mü daha etkili oluyor, yoksa ceza mı?