

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESSES ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND CUSTOMER SATISFACTION

Dr. Öğr. Üyesi Neşe KÖKTÜRK

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu,
nesekokturk@gmail.com
Zonguldak / Türkiye
ORCID: 0000-0002-1215-1442

Dr. Cem YILDIRIM

cem10363621@gmail.com
Kars / Türkiye
ORCID: 0000-0001-6773-6889

ÖZET

Otel işletmeleri yolculara ve turistlere belli bir ücret karşılığında konaklama ve yiyecek hizmeti veren, ek hizmetlerinde çeşitlilik gösteren yoğun emeğe dayalı hizmet işletmeleridir. Otel işletmelerinde konaklama yapan misafirlerin memnuniyeti; işletme sahiplerinin koymuş oldukları sermayenin korunması ve kârlılıklarının artması için önemli bir etkidir. Otel insan kaynakları yönetimi tarafından uygulanan performans yönetimi süreci ve otel çalışanlarının verimliliği, otel işletmelerinde konaklayan misafirlerin memnuniyet seviyelerini etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı; otel işletmelerinde uygulanan performans yönetimi sisteminin çalışanların verimliliğini ne yönde etkilediğini ve sürecin müşteri memnuniyetine yönelik sonuçlarını tespit edebilmektir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden “olgubilim” (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmada veri elde etmek amacıyla Çanakkale ve Kars illerinde çeşitli otellerde çalışan sekiz otel personeliyle odak grup görüşmesi yapılmış, güvenilirlik ve elde edilen verilerin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda görüşmeye katılan çalışanların, çalıştıkları otelde insan kaynakları yönetiminin uyguladığı performans sürecinde ödüllendirilmelerinin iş motivasyonlarını yükselttiği ve ödüllendirilen personelin mutluluk seviyelerini müşterilere yansıttıkları ve müşteri memnuniyetinin arttığı tespiti yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmesi, Performans Yönetimi, Verimlilik, Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT

Hotel enterprises are intensive labor-based service businesses that provide accommodation and food services to passengers and tourists for a certain fee, and vary in their additional services. Satisfaction of guests staying in hotel businesses; It is an important factor for the protection of the capital invested by the business owners and to increase their profitability. The performance management process applied by the hotel human resources management and the efficiency of the hotel employees affect the satisfaction levels of the guests staying in the hotel establishments. The aim of this study is; To determine how the performance management system applied in hotel enterprises affect the productivity of the employees and the consequences of the process on customer satisfaction. The phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used in the study. Focus group interviews were held with eight hotel staff working in various hotels in Çanakkale and Kars provinces in order to obtain data in the research, and content analysis method was used in the analysis of the data obtained. As a result of the analysis, it was determined that rewarding the employees participating in the meeting during the performance process implemented by the human resources management at the hotel they work in increased their job motivation and reflected the happiness level of the rewarded personnel to the customers and increased customer satisfaction.

Keywords: Hotel Management, Performance Management, Productivity, Customer Satisfaction

1.GİRİŞ

Bireysel performans ve verimliliği arttırmayı amaçlayan çalışmalardan biri de geri bildirim, hedef belirleme ve teşvikleri birleştiren Promes üzerine yapılan çalışmalardır. Performans yönetimi ile ilgili çalışmalar genellikle model ve teknik öneri sunmaya yönelik olmuştur. Ancak zamanla bu çalışmalar ölçme odaklı teorik model önerisi geliştirmekten motivasyonel modellere doğru bir değişim göstermiştir. Yani ölçme değerlendirmelerin doğruluğunu ortaya koymak yerine çalışan performansını iyileştiren, üretkenliğini arttıran nedenler üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme ve kariyer stratejisi, çalışanların performansına ilişkin geri bildirim sağlayan ve bireysel başarı raporlarını düzenli olarak ekibin ilerlemesine ileten etkili bir yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır ya da olmalıdır. Bu, çalışanların yönetimi takdir etmelerini ve organizasyon hedefine katkılarının önemini anlamalarını sağlar. Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin performansı, hizmet kalitesini dolayısıyla müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, işletmelerin başarısı için kritik faktörlerdir. Otel işletmeleri; yapısında donanım, konfor, bakım koşulları gibi özellikler barındıran sosyal ve ekonomik işletmelerdir. Yoğun emeğe dayalı turizm işletmelerinde performans yönetimi, verimliliği ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Emek, sermaye, malzeme ve enerji gibi kaynakların etkin kullanımı iş görenlerin verimliliğine bağlıdır. Verimli çalışan personelin müşteri memnuniyetini etkilediği bu durumun işletmenin kârlılığına yansıdığı görülmektedir. Otel işletmelerinde uygulanan performans yönetimi sisteminin çalışanların verimliliğine ve bu sürecin müşteri memnuniyetine etkilerini tespit ederek, otel işletmesi yönetimi ve sahiplerine önerilerde bulunmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmada otel işletmesi, performans yönetimi, verimlilik, müşteri memnuniyeti konularında literatür taraması yapılmıştır. Otel işletmelerinin uygulamış olduğu performans yönetiminde adaletli uygulamaların olmaması durumu çalışanların verimliliğini ne ölçüde etkilediği konusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan performans yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmesi ve araştırma sonuçlarının otel işletmeleri yönetimine katkı sağlaması bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da sınırlılıkları söz konusudur. İlk olarak, bu çalışmanın örneklemini Çanakkale ve Kars'ta faaliyet gösteren otellerde çalışan sekiz personelle yapılmasından dolayı çalışmanın sonuçlarını ne bu iller

için ne Türkiye için ne de oteller için genellemek söz konusu değildir. Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler ışığında bir genelleme yapmak ve sonuca ulaşmak doğru bir çıkarım oluşturmamaktadır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Otel işletmeleri; insanların çeşitli sebeplerle sürekli yaşayıp, olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerler dışına yaptıkları geçici seyahatlerinden doğan konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş büyük sermayelerle faaliyete başlayan ve Latince'de barınak anlamında kullanılmış hizmet sektörünün önemli işletmelerindendir. Otel işletmeleri yoğun hizmet üretiminin gerçekleştiği, müşteriyle birebir ilişkinin söz konusu olduğu işletmeler olarak diğer sektör işletmelerinden yönetim ve işletmecilik konularında farklılıklar arz etmektedir. Turizm girişimcileri değişik ürün teknikleri kullanarak, üretmiş oldukları ürünleri pazarlamak ve kazanç elde edebilmek için planlı davranışlar sergilemektedirler. Üretim kaynaklarını bir araya getirerek, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren otel işletme sahipleri en yüksek oranda kâr elde etmeği amaçlamaktadırlar. Bu amacı gerçekleştirmek için çalışan personelin verimliliği önemlidir. Çalışanların verimliliğinin artması müşteri memnuniyetini beraberinde getirecektir bu da otel işletmelerinin kârlılığını arttıracaktır (Toptaş, 2020: 3196).

Otellerin çok farklı özelliklere sahip müşterileri ağırlıyor olması, memnuniyet konusundaki subjektif değerlendirmelerle birleştiğinde onları diğer işletmelere göre çok daha zor bir durumla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu zorlukların yanı sıra tüketici davranışlarının sürekli değişiyor olması ve sektörde yaşanan yoğun rekabet, otel işletmelerini müşteri isteklerini/ihtiyaçlarını en iyi şekilde tespit etmeye ve müşteri memnuniyetini yükseltecek unsurları araştırmaya sevk etmiştir. Memnuniyet, müşterinin üründen ne alacağına dair satın alma öncesi beklentileriyle gerçekte elde ettikleri performansa ilişkin öznel algılarını karşılaştırarak oluşturduğu bir tutum veya değerlendirmedir (Rao ve Sahu, 2013: 40).

İşletmelerin sunduğu ve yarattığı değerlerin, sözlerin ve algının; müşteri beklentisini karşılaması durumu olarak da tanımlayabileceğimiz memnuniyet, işletmelerin en değerli ve en son çıktısıdır (Yanık, 2016: 103). Müşteri memnuniyeti ise, tüketim sürecinde müşterilerin ihtiyaç ya da beklentilerinin giderilmesiyle oluşan olumlu duygu ve tepkiyi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu açıdan, satın alınan mal veya hizmetin sağladığı yarar ile konunun beklenti ve isteklerinin uyuşması durumunda memnuniyet oluşmaktadır. Müşteri memnuniyeti konusunun pazarlanması alanında ilk kez R. N. Cardozo tarafından 1965 yılında ele alındığı, turizm ve konaklama sektöründe ise ilk kez A. Pizam, Y. Neumann ve A. Reichel'in tarafından 1978 yılında yaptıkları çalışmayla yorumlandığı ileri sürülmektedir. İlerleyen zamanlarda gerek pazarlama gerekse turizm alanında önemli bir araştırma konusu haline gelen müşteri memnuniyeti ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır (Sop, 2019: 211).

Otel işletmelerinin müşterilerine yönelik uygulayacağı politikalar, başarı/başarısızlıklarında etkili olacağı için bu politikalarda müşterilerin memnun olacağı bir ortamı ve hizmeti sunmak temel alınmalıdır. Ancak otel işletmelerinin sunduğu ortam ve hizmetler her müşteride farklı etkiler yaratabilmektedir. Aynı hizmet türü bir müşteri tarafından beğenilip onu memnun ederken bir başka müşteri bu hizmeti kalitesiz bulabilmektedir. Memnuniyet düzeyindeki bu tür değişiklikler genellikle, otel işletmesinden alınan hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Bucak ve Özarslan, 2016: 3). Buradan memnuniyet ve kalite arasında doğrudan bir ilişki olduğu kanaatine varabiliriz.

Türk Dil Kurumuna göre performans; Fransızca "performance" kelimesinden gelmekte olup herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir işi, eseri veya oyunu ortaya koyarken gösterilen başarı olarak tanımlanmaktadır. Elde edilen başarıyı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir hedefe ulaşım düzeyinin ölçülmesidir.

Ölçülmesi ve karşılaştırılması önemli ancak bir o kadar zor bir kavramdır. Diğer bir tanımda performans; çalışanın planlanmış ve amaçlanmış bir işi, becerisi, deneyimi ve görevine olan bağlılığına dayalı olarak yerine getirmedeki başarısı olarak yer almaktadır. Performans çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri çabanın son mihenk taşıdır (Selamat ve Heryanto, 2019: 142). Bir başka deyişle performans; çalışanın görevi gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışı gösterme yeteneği, çabası ve beklenen amaçlara ulaşma derecesidir (Uzoğlu, 2011: 3).

Literatür incelendiğinde performans değerlendirilmesine yönelik ilginin eski Çin'e kadar uzandığı görülmektedir. Performans, 16. yüzyılda askerlik mesleğinde görevleri yerine getirmek anlamında kullanılmıştır. Ayrıca 19 yüzyıla kadar da çeşitli ortamlarda liyakat dereceleri oluşturulmaya çaba gösterilmiştir. Performans değerlendirilmesine yönelik ilk çalışmalar ABD' de kamu kurumlarında görülmektedir. Ancak 1920 yılına kadar performansın derecelendirilmesine yönelik ciddi bir çalışma yapılmamıştır (Denisi ve Murphy, 2017: 421; Mahomole, 2017: 16). Performans yönetimi kavramına ilk defa 1976 yılında Beer ve Ruth'un çalışmalarında rastlanmaktadır. Araştırmacılar, personel yönetimi uygulamalarından çıkarılacak dersler, yaratıcı fikirler ve yöneticilerin gözlem, analiz ve geri bildirimlerin yüksek performansın elde edilmesinde büyük yararlar sağladığına dair görüşler ileri sürmüşlerdir. Yine dünya tarihine bakıldığında performans yönetimi hakkındaki ilk kitap 1987 yılında yayımlanmıştır. Performans yönetimi ile ilgili ilk değerlendirmeler, 1987 yılında İngiltere'de İngiliz Personel Yönetimi Enstitüsü (CIPD) tarafından düzenlenen Ücret Formunda ICL Personel Yöneticisi Don Beattie tarafından yapılmıştır. 1990 yılından sonra personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetim anlayışına geçilmesiyle birlikte performans yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Uzoğlu, 2011: 9). İlk biçimsel ve sistemli performans kontrol sistemi 1920 yılında Taylor ve arkadaşları tarafından Amerikan Ordusu içinde uygulanmıştır. Performans değerlendirme sistemi Türkiye'de ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında uygulanmıştır. Daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi, Devlet Demir Yolları gibi kamu kurumlarında performans değerlendirilmesine yönelik çalışmalar olmuştur. 1960 yıllarından sonra özel sektörde uygulanmaya başlanmıştır.

Günümüzde ise performans kavramı, işletme yönetiminde performans değerlendirme anlamında kullanılmaktadır. İşletme yönetimleri, bireysel ve örgütsel başarı düzeyini önceden belirlenmiş ve iş tanımlarında yer alan standartlara dayanarak değerlendirmekte ve ölçmektedir. İşletme yönetimleri, performans ölçüm yöntemleri kullanarak işletmenin hedeflerini, bu hedeflere hangi yol ve yöntemlerle ulaşacağını, kullanılan yol ve yöntemlerin doğru olup olmadığını, işletme kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığını, beklenen sonuçların hangi düzeyde gerçekleştiğini tespit etmektedir. Kurumsal kimliğe sahip olan fakat çalışanlarının bireysel çabalarıyla başarıya ulaşan işletmeler için bireysel performans öncelikli bir öneme sahiptir. Bireysel performans çalışanın yetenek ve motivasyonu belli bir zamanda ortaya koyduğu davranış ve sonuçlardır (Akçakaya, 2017: 58). Örgütsel performans ise işletme satışları, gelirleri, kârı gibi finansal sonuçları, üretimde verimlilik ve tutumluluğu, hizmette etkinliği, satışları, pazar payı ve müşteri memnuniyetini kapsamaktadır (Uysal, 2015: 33). Bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performansı kadar başarılı olabilmektedir. Bu yönde yapılan çalışmalar, bir organizasyondaki insan kaynakları sistemi ile organizasyonun performans, verimlilik artışı, finansal başarılar, yenilikçi performans ve iş rotasyonu gibi kümülatif başarıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle günümüz organizasyonları, iş sözleşmelerinde performans kavramına yer verilmesinden itibaren sorumluluklardan görevlere kadar ağırlıklı olarak bireysel performansa odaklanmaktadır (Jawabreh vd., 2020: 650).

Dünya genelinde hemen hemen tüm organizasyonların bir performans yönetimi vardır. Doğru Avrupa ülkelerinde yan kuruluşları olan 97 çok uluslu şirketi içeren bir çalışma bu tür sistemlerin tasarım ve uygulamalarının kültürel farklılıklardan etkilendiğini ortaya koymuş ve yerel kültürel

normların dikkate alınarak kurgulanmaları önerisinde bulunmuşlardır. (Agumıs, 2012: 385). Ayrıca çoğu şirketlerin performans yönetim sistemleri genellikle yalnızca çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edildiği ve İK bölümü tarafından yılda bir kez yapılan performans değerlendirme sistemidir. Çalışan performansının iyileştirilmesinde yararlanılacak kapsamlı ve sürekli bir geri bildirim yoktur. Oysa geri bildirim, organizasyonlarda aidiyet duygusunu geliştiren, verimliliği ve çalışma ortamını olumlu yönde etkileyen, takım çalışması ve örgüt kültürünün oluşmasında kritik bir unsurdur. Performans yönetimi ise, yöneticiler tarafından yıl boyunca sürdürülen bir sistemdir (Agumıs, 2013: 26).

Genel performans yönetiminde, yönetim anlayışını yansıtmak için; verimlilik (efficiency), etkililik (effectiveness) ve tutumluluk (economy) kavramları kullanılmakla birlikte Türkçeye çevrilmelerinde ve tanımlamalarının yapılmasında, içeriklerinin oluşturulmasında karmaşa yaşanmaktadır. Bu durum genellikle efficiency, effectiveness ile productivity kavramlarında yaşanmakta olup verimlilik kavramının karşılığı olarak productivity ve efficiency kullanıldığı görülmektedir. Diğer taraftan efficiency ve effectiveness kavramları etkinlik ve etkenlik anlamında kullanılmaktadır. Günümüzde bilimsel çalışmalarda üretim yönetiminde efficiency ve effectiveness kavramları kullanılmakta; performans yönetimi çalışmalarında ise productivity kullanılmaktadır (Övgün, Sayan ve Zengin, 2018: 77). Övgün ve arkadaşları (2018) çalışmalarında üretkenlik (kapasitesi) kavramını yönetsel ve mali açıdan daha uygun bulduklarını belirtmişlerdir.

Verimlilik olgusu, iktisat, işletme, endüstri mühendisliği, yönetim gibi farklı bilim dallarında araştırma ve inceleme konusu olmuş ve tanımlanmıştır. Bu bağlamda verimlilik olgusunun; üretim kapasitesi, örgütlenme yeteneği, iş tasarımı, iş değerlendirme ve performans kavramlarıyla tanımlandığı ve açıklanmaya çalışıldığı söylenebilir. Değişik ürün teknikleri kullanan, ürettiği ürünleri pazarlama yeteneği sergileyen ve bunu sistematik olarak yapan, yenilik çalışmalarında planlı davranışlar sergileyen otel işletmeleri ekonomik olarak yaptıkları yatırımlarda istihdam olanağı sağlayarak ülke ve bölge insanına katkı sağlıyorlar (Toptaş, 2020: 3382). Sağlanan istihdam olanakları, belirli bir amaca ulaşmak için kaynakların belirli bir zaman içinde optimum kullanımını ifade etmektedir. Makro açıdan değerlendirildiğinde ülke ekonomisinin, mikro açıdan değerlendirildiğinde bir işletmenin gösterge aracıdır. İşletmelerde verimlilik kaynakların etkin kullanımına bağlıdır. Yöneticiler ise verimliliği; kalite ve miktar, saat başı çıktı, etkinlik, işten ayrılma, iş tatmini, rekabet düzeyi, kâr kavramlarıyla ifade etmektedir (Motroi, 2018: 31). Uluslararası çalışma örgütü (ILO) verimliliği; ürünler toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon gibi başlıca dört öge ile açıklamaktadır. Günümüzde verimlilik; girdi çıktı arasındaki oran anlamında kullanılmaktadır. Kaynakların ne ölçüde verimli kullanıldığını gösteren bir ölçüttür. Her işletme, küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için üretim ve hizmet sistemlerinde verim artışını sağlamaya çalışmaktadır. Verim artışı ise, belirli bir kaynak miktarı ile daha fazla üretim yapmak veya belirli bir girdi ile daha fazla çıktıyı elde etmektir. İşletmelerde verimlilik artışı sağlayacak unsurlar ise yönetim, örgüt çalışanları ve çalışma koşullarının kalitesidir. Bu nedenle verimlilik kalite kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Motroi, 2018: 31; Yamaç, 2020: 35). Bir işletmedeki verimliliği arttırmak ve sürdürmek her işletme yönetiminin temel amaçlarından biridir. Örgütlerde verimlilik artışının sağlanmasında insan kaynakları yönetimleri önemli bir rol üstlenmektedir.

İşletme hedeflerin belirlenmesinde verimliliğin göz önünde bulundurulması gerekir. Verimlilik örgüt performansının temelidir. Bu nedenle çoğu zaman performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgüt verimliliği ile işletme verimliliği arasında ortak bir bağ vardır. Bir işletmede çalışan performansının yüksek olması önemlidir. Performansın yüksek olması için, çalışan motivasyonu ve işletme bağlılığının yüksek olması gerekir. Bu nedenle çalışan performansının yükseltilmesinde işletme yönetimlerine büyük görevler düşmektedir (Yamaç, 2020: 36). Otel işletmeleri verimliliği yükseltmek için tüm paydaş gruplarına fayda yaratmayı ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet üretmeyi amaç edinmelidir. Öncelikle bu durum

otel işletme yönetiminin önde gelen amacı ve sorumluluğudur. İşletmelerin amaçladıkları verimlilik seviyelerine ulaşabilmeleri için üretim, pazarlama ve insan kaynakları ilişkilerinde başarılı faaliyetlerin uygulanması önemlidir (Toptaş ve Taştan, 2020: 67). İşletmelerin faaliyetlerinin kontrolü, insan kaynağının planlanması ve organize edilmesi, yönetimin koordinasyon ve kontrolünden geçmektedir. Bu süreci iyileştirmenin kritik yöntemi, sorumluluklarının bilincinde olan ve gelişmiş performansın itici gücü olarak kabul edilen kararlı çalışanları teşvik etmektir. Bu nedenle performans yönetimi bir işletmenin çalışan verimliliğine bağlı olarak işletme verimliliğini arttırmak amacıyla kullandığı ve insan kaynaklarının genel eylem planına dâhil ettiği bir araçtır. Çalışanlar bir işletmenin amaçlanan hedeflerine ulaşmada en önemli kaynaklardır ve bu nedenle verimli çalışanların işletmede tutulması, verimliliğin ölçülmesinde kullanılan ölçme yöntemlerinin, işletmelerin yüksek performans hedeflerini karşılayacak düzeyde ve yararlılıkta kurgulanması ve uygulanması çok önemlidir. Verimliliğin ölçülmesinde kullanılacak yanlış uygulamalar önemsiz bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesine, zaman ve enerji kayıplarına ve çalışanın moralinin bozulmasına yol açacaktır. İşletmeler açısından verimlilik, mümkün olan en az girdiyle en fazla çıktının elde edilebilme çabasını ifade eder (Toptaş ve Taştan, 2020: 67).

3.YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden Fenomenoloji deseni kullanılmış ve rastgele örneklem seçimi yapılmıştır. Veri toplama aracı seçiminde yapılandırılmış görüşme formuna sorulara ve katılımcılardan alınan bilgiler doğrudan alıntı olarak aktarılmıştır. Elde edilen verilerde katılımcıların görüşlerinde samimi olduğu gözlenmiştir. Veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliği için dış geçerlilik kontrolleri yapılmış ve veri analiz yöntemi olarak içerik analizi uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler tablolar halinde sunulmuş ve çözümlenerek temalar kodlanmıştır. Farklı zamanlarda yapılan görüşmeler aktif olarak 120 dakika sürmüştür. Araştırmanın yapılacağı otel personelinin tespit edilmesinden sonra görüşmelerin yapıldığı yerlere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarına yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin içerik analizinden önce katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

4.BULGU VE TARTIŞMALAR

4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Odak grup görüşmesi iki oturumda dört kişilik gruplarla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan ilk olarak kısaca kendilerini tanıtmaları istenmiş ve kaç yıldır turizm sektöründe çalıştıkları sorulmuştur. Katılımcıların yaşları 20-42 arasında değişiklik göstermektedir. Turizm sektöründe 2-9 yıldır çalışan personelin performans yönetimi uygulamasıyla karşı karşıya kalan katılımcıların görüşleri alınarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

4.2.Mülakat Verilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan ve farklı otellerde çalışan katılımcılara sorulan soruların birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmiş ve genelden özele doğru sıralanmıştır. Katılımcılara genel olarak çalıştıkları oteldeki performans yönetimi uygulamalarına dair düşünceleri ve uygulamaların etkileri hakkında görüşlerini almaya yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcıların yönlendirilen sorulara samimi cevaplar verdikleri görülmüştür. Yarı yapılandırılmış sorulara vermiş oldukları yanıtlar ve değerlendirmeleri aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Otel İşletmelerinde Uygulanan Performans Yönetimi Hakkında Düşünceleriniz Nelerdir? Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

Katılımcı	Katılımcıların Değerlendirmeleri
A	"...Otel işletmelerinde performans yönetiminin adil davranarak yapılması çok önemlidir. Çalışmamın karşılığını aldığımda çalışma isteğim ve verimliliğim artmaktadır."
B	"...Performans yönetimi uygulamalarında yapılan ödüllendirmeler çalışan personelin görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmelerini sağlayan bir sistemdir."
C	"...Performansın artmasında yönetimin çalışanla çalışmayı değerlendirmesi çok önemlidir. Çalışanlar ödüllendirilmeli işini tam yapamayanlar cezalandırılmalıdır."
D	"...Çalışanların motivasyonunu arttırmada performans yönetimi önemlidir. Doğru uygulanan performans değerlendirilmesi çalışanları cesaretlendirmektedir."
E	"...Bilgi ve beceriye sahip olan personelin mesleki ve ücret artışlarının artırılması ve hak ettiği görevlerde yükseltilmesini sağlayan bir sistemdir."
F	"...Otel işletmelerinde yönetimin uygulamaları ve bu değerlendirmelerde adil olmasını önemsiyorum. Adil davranmayan yönetim bunu personele yansıttığında iş performansı ve çalışanların verimliliğine etkisi söz konusudur."
G	"...Otel tarafından ihtiyaçları karşılanmayan personelin verimli çalışması mümkün olmamaktadır."
H	"...Performansı düşük olan personelin iş yerine zarar vereceği kesindir. Bunun ortadan kaldırılması için yönetimin personeli bu konuda motive etmesi gerekir."

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, katılımcıların performans yönetimi uygulamasının gerektiği konusunda ortak görüş bildirdikleri ve uygulamada Örgütsel adalet kavramını önemsedikleri görülmüştür. Otel işletmelerinde uygulanan ödüllendirme sisteminin çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmede önemli olduğuna değinilmiştir. Bu sistemin çalışanların motivasyonunda ve işle ilgili cesaretlerinin artmasında önemli etkiler yarattığına değinilmiştir. İşini tam ve eksiksiz yapan personelin görevde yükselme ve yönetimde yer almasının önemli olduğu tespit edilmiştir. Performans yönetiminin önemli olduğu ve iş ortamında personelin verimliliğine etkili olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinde uygulanan performans yönetimiyle ilgili katılımcı görüşleri Örgütsel adalet, motivasyon, performans yönetimi, verimlilik, örgütsel cesaret temalarıyla kodlanmıştır ve yukarıda yer alan Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Otel İşletmelerinde Uygulanan Performans Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi Hakkında Düşüncelerinin Değerlendirilmesi

Katılımcı	Katılımcıların Değerlendirmeleri
A	"...Otel işletmeleri bir hizmet sektörüdür bu nedenden personelin vermiş olduğu hizmet önemlidir ve otelin kalitesiyle kârlılığına etki etmektedir."
B	"...Verimli çalışan personel otelin harcamalarının düşmesine ve maliyetlerine etki etmektedir. Verimli personel işletmenin kullandığı malzemelere sahip çıkar."
C	"...Otelin yerine getirmesi gereken hizmetlerin sağlanmasında çalışanların verimliliği ve hizmet alanında başarısı önemlidir."
D	"...Otelin kalitesi çalışan personelin kalitesiyle doğrudan ilgilidir. Nitelikli ve kaliteli personelin sağlanması ve verimliliği için gerekli işler yönetimce yapılmalıdır."
E	"...Personelin verimli olabilmesi için iş ortamında gerekli olan şartların sağlanması ve teknolojinin kullanılması zorunludur."
F	"...İşletmelerin girdilerinin azaltılması çalışan personelin bilgisi, becerili ve iyi niyetli olmasıyla ilgilidir. Girdilerin düşmesi kârlılığı arttırmaktadır."
G	"...Yönetim tarafından personele sağlanacak imkânlar ve ödüller verimliliği, işe olan isteği ve iş performansını etkilemektedir"
H	"...Yönetim tarafından çalışanların verimliliği doğru ölçülmeli ve personelin sağlıklı bir ölçümünün yapılması gerekir."

Elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde verilen hizmetlerin önemli olduğu, hizmetin kaliteli verilmesinin müşteri memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan personelin verimli çalışmasının otel giderlerini düşürdüğü ve bu konuda yönetim tarafından personele sağlanan çalışma ortamının öneminden bahsedilmiştir. Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinin otel giderlerini azalttığı ve iş performansı yüksek olan personelin yönetimin uygulamalarına bağlı kaldığı, bunun için otel yönetiminin personel verimliliğini ölçmede sağlıklı ölçümler yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Otel işletmelerinde uygulanan performans yönetiminin çalışanların verimliliğine etkisini tespit etmeye yönelik soruda katılımcı görüşleri kârlılık, verimlilik, hizmet kalitesi, teknoloji, iş tatmini temalarıyla kodlanmıştır ve yukarıda yer alan Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 3: Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Katılımcı	Katılımcıların Değerlendirmeleri
A	"...Müşteri memnuniyetinin sağlanması için otele yapılan yatırım kadar çalışan personelin verdiği hizmet ve güler yüz önemlidir."
B	"...Müşteri memnuniyetinde sunulan ürün ve hizmetten beklentiler oldukça önemlidir. Müşteri beklentilerini otelin karşılayabilmesi memnuniyeti artırır."
C	"...Müşteri memnuniyeti otelde kalan misafirlerin otele giriş yaptığı andan ayrılışına kadar geçen sürede otelin ve çalışanların sağladığı imkânlardan oluşmaktadır."
D	"...Otelde sunulan hizmetlerin ürün ve çalışanların performansı ile ilgisi vardır. Bu durum otelin imajı ve markasını etkilemektedir."
E	"...Otel müşterisinin otele ilk gelişinde memnun edilmesi sonraki zamanlarda tekrar gelmesini sağlamaktadır. Bunun içinde personelin performansı ve verimliliği önemlidir."
F	"...Müşteri memnuniyeti müşterilerin otele karşı manevi duyguları, mal ve hizmetleri satın alma eğilimi ve başkalarına tavsiye etmesini sağlar."
G	"...Otelden memnun olan müşterilerin otel ve çalışanlarına karşı duygusal olarak bir bağlılığının geliştiğini gözlemledim."
H	"...Müşterinin memnuniyetinde ödediği paranın karşılığını hem otelden hem de personelin sunduğu hizmetten sağlaması önemlidir."

Elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerine yapılan yatırımlar kadar otelde hizmet eden personelin verimliliğinin önemli olduğu ve bu durumun müşteri memnuniyetine yansıdığı, personelin sergilediği tavırların ve hizmet kalitesinin otelin marka değerini ve imajını arttırmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otelden ve çalışan personelden memnun olan misafirlerin tatil tercihlerinde tekrar aynı oteli seçtikleri ve başkalarına önerdiği, çalışan personel ile memnun olan misafirler arasında duygusal bir bağ oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu bilgiler hizmet kalitesi, marka ve imaj, nesnel performans, müşteri sadakati, duygusal bağlılık temalarıyla kodlanmıştır ve yukarıda yer alan Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 4: Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Yönetimi, Otel Çalışanlarının Verimliliği ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi

Performans Yönetimi- Çalışanları Verimliliği- Müşteri Memnuniyeti	
<p>“... Otel yönetiminin adil uyguladığı ve hak eden personele sağladığı imkânlar ile ödüller çalışanların verimliliğini etkilemektedir. Verimli çalışan personel müşteri memnuniyetini sağlayan en önemli etkidir.”</p> <p>“...Personele uygulanan performans yönetimin sonuçları müşteri memnuniyetine yansımaktadır. Mutlu olmayan bir personelin müşteriyi memnun etmesi mümkün değildir”</p> <p>“...Otel ve yönetimden memnun olan personel otelin mal ve hizmetlerini kendi işini yapar gibi korur. Bunun sonucunda müşteri memnuniyeti artacağından otelin gelirlerinde artış görülür. Giderleri azalır.”</p> <p>“...Müşteri hizmetinin önemli olduğu otel işletmelerinde performans yönetim sisteminin uygulamasında personelin bir tutulmaması gerekir.</p> <p>Çalışan personel ödüllendirilmeli, çalışmayan cezalandırılmalıdır. Bu uygulama personele hissettirildiği zaman herkes işini tam ve eksiksiz yapacaktır. Bu durumda müşteri memnuniyetini etkilemektedir.”</p>	<p>“...Otel işletmelerinde işe alınan personelin eğitimi ve sürekli hale getirilmesi oldukça önemlidir. Eğitimli ve deneyimli personelin verimliliği yüksek olacağından müşterilere yansması da olumlu olacaktır.”</p> <p>“...Otel yönetiminin uyguladığı performans yönetim sisteminin sonuçları personelin verimliliği kadar aile ve özel yaşantısına ve toplumdaki yerine yansımaktadır. Şartları ve aldığı ücreti yeterli olan kişiler müşterisini ve çalıştığı oteli mutlu edecektir.”</p> <p>“...Ben bu durumun kazan-kazan ilkesine uyumlu olduğuna inanıyorum.”</p> <p>“... Doğru uygulamalar herkesin kazanmasını sağlayacaktır. Otel, müşteri ve personel üçlemesinde otelin müşterinin beklentilerini karşılanması personelin mutluluğuyla ilgilidir. Sonuçta var olan kaynakların etkin ve verimli kullanımında çalışan personelin önemli olduğu bilincinde olunması gerekir.”</p>

Katılımcılardan performans yönetimi, çalışan personelin verimliliği ve müşteri memnuniyetine etkilerinin birlikte karşılaştırılmaları konusunda görüşleri alınmıştır. Yapılan açıklamalarda otel yönetiminin sergilemiş olduğu personel yönetimi uygulamasının personelin verimliliğine etki ettiği, bu durumun personelin müşteri beklenti ve isteklerini karşılamaya birlikte otelin mal ve hizmetlerinin korunmasını sağladığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan alınan bilgiler Tablo 4’de sunulmuştur.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri büyük sermaye gerektiren yatırımlarla gerçekleştirilmektedir. İşletme sahiplerinin koymuş oldukları sermayenin korunması ve kârlılıkları otele yapılan alt ve üst yapı yeterliliği kadar çalışan personelin verimliliği ve hizmet kalitesiyle yakından ilgilidir. Büyük otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü tarafından yürütülen performans yönetimi uygulamaları otel çalışanlarını

ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde bu uygulama otel sahipleri ve müdürler tarafından yapılmaktadır.

Yapılan çalışmada otel personelinin performans yönetimi uygulamasında adil ve adaletli olmaları çok önemlidir. Otel personeli arasında çalışan personel ile çalışmayan personelin bir tutulmasının doğru olmadığı, çalışan ve işini eksiksiz yapan personelin ödüllendirme, mesleğinde kariyer yapma gibi beklentileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel yönetimi tarafından performans yönetiminin adil uygulanmasının ve hak eden personele bekledikleri imkânlar sunmasının önemine değinilmiştir.

Personelin verimliliği, müşteri memnuniyetini sağlayan en önemli etkidir. Memnun ayrılan müşteriler, duygusal bağlılık ve müşteri sadakati yaratarak, otelin kârlılık oranlarını arttırır. Performans yönetim uygulamaları, personelin işiyle ilgili geleceğe yönelik kariyer planları, eğitim ve ihtiyaçlarına önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Otel çalışanlarının başarılarının tespit edilerek ödüllendirilmesi önemlidir. Bu durum çalışanların iş motivasyonunu arttırmakta ve çalışan personelin mutluluğu müşteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir. Tam tersi durumda, yoğun hizmetin verildiği otelde mutlu olmayan personel, hizmet ettiği müşteriyi memnun edemeyecektir. Bu bakımdan otel yönetiminin performans yönetimi uygulamalarını tam ve eksiksiz yapması gerekmektedir. Çalışanlar için uygulanacak adil ücret yönetimi sistemi, otel personelinin sürekliliğini sağlayacaktır. Otel işletmelerinde personel, iş güvencesi ve hayatını sürdürebileceği ücret ödemesi beklentisindedir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da sınırlılıkları söz konusudur. İlk olarak, bu çalışmanın örneklemi Çanakkale ve Karsta faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan sekiz personel ile yapıldığından dolayı ne oteller için ne Türkiye için genellemek söz konusu değildir. Veri toplama yöntemi açısından da sonraki çalışmalarda verilerin, farklı turistik tesislerden toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler ışığında bir genelleme yapmak ve sonuca ulaşmak doğru bir çıkarım olmayacaktır. Çalışmanın sonuçlarının otel işletmeleri yönetimine performans yönetimi uygulamalarının önemi hakkında farkındalık yaratabileceği düşünülmüştür. Ayrıca bu çalışma otel işletmeciliği, verimlilik ve müşteri memnuniyeti konularındaki çalışmalara literatür katkısı sağlayacağı düşünülmüştür .

KAYNAKÇA

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2012). "Performance Management Universals: Think Globally and Locally", *Business Horizons*, (55): 385-392.

Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd.ed). Upper Saddle River, Nj: Pearson Prentice Hall. Kelley School of Business, Indiana University.

Akçakaya, M. (2017). "Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1): 56-83.

Bucak, T. & Özarslan, H. (2016). "Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ile misafir memnuniyeti arasındaki ilişki (Çanakkale ili merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller örneği)", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(36): 1-28.

DeNisi, A.S. & Murphy K.R. (2017). "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress", *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 421-433.

Jawabreh, O., Masa'deh, R., Mahmoud, R. & Hamasha, S.A. (2020). "Factors Influencing The Employees Service Performances In Hospitality Industry Case Study Aqba Five Stars Hotel", *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 29(2): 649-661.

Mahomole, D. L. (2017). "The Contribution of Performance Management System on Employee Behaviour and Productivity in Limpopo Economic Development Agency", University of Limpopo, Polokwane, South Africa.

Motroi A. (2018). "İmalat İşletmelerinde Veri Zarflama Analizi ile Verimlilik Ölçümü, Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi", 5(1): 28-39.

- Övgün, B. & Sayan, İ. Ö. (2018). “Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Denetimi Mümkün mü?”, *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2): 74-92.
- Rao, P. S., & Sahu, P. C. (2013). “Impact of service quality on customer satisfaction in hotel industry”. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 18(5): 39- 44.
- Selamat, S. & Heryanto, H. (2019). “Affecting Factors In Employee Performance Koto Baru Sub-District, Dharmasraya District”, *Archives of Business Research*, 7 (7): 142-154.
- Sop, S. A. (2019). “Müşteri memnuniyetinin öncülleri ve ardılları: otel işletmeleri üzerine bir model analizi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(3): 210 – 220.
- Toptaş, A. (2020a).”Kültür Turizminin Kadın Girişimcilerin Yaptıkları Yeniliklere Etkisi: Boğatepe Köyü’nün Örnek Vaka Analizi ile İncelenmesi”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3378-3391.
- Toptaş, A. (2020b).”Sağlık Turizminde Türkiye’nin Önemi ve Tercih Edilme Sebeplerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3191-3208.
- Toptaş, A. & Taştan, S. (2020).” Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi”. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(1): 63-80.
- Uysal, Ş. (2015). “Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Uzoğlu, C. (2011). “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi”, *Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı*, Ankara.
- Yamaç, S. S. (2020). “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Çalışma”, *Pamukkale Üniversitesi*, Denizli.
- Yanık, A. (2016). “Turizmde şikâyet yönetim sistemlerinden müşteri memnuniyeti yaratmak: Palandöken Kayak Tesisleri örneği”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(3): 102-116.