

***HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINDAKİ PERFORMANSI İLE İLİŞKİLİ  
ETKENLER: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA***

**Dr. Selahattin KANTEN**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Gelibolu Piri Reis MYO*

**Öğr. Grv. Pelin KANTEN**

*Namık Kemal Üniversitesi  
Hayrabolu MYO*

**ÖZET**

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını yürütmeleri ile sahip oldukları istekleri, insan kaynakları yönetimi yetkinlikleri, zamanları, örgütsel destekleri, insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren 16 otel işletmesinde çalışan hat yöneticilerin oluşturduğu örneklemden anket yöntemiyle elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin var olduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Hat Yöneticiler

**THE FACTORS CONNECTED WITH THE ROLE OF LINE MANAGERS  
IN TERMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTISES  
IN HOTEL ESTABLISHMENTS**

**ABSTRACT**

In this study, the relationship between implementation of line managers human resource management (HRM) practices and line managers having desire, competency of human resource management, organizational support, time, human resource management policies and procedures is investigated in hotel establishments. The data provided from a sample of the line managers in 16 hotel establishments are analyzed via factor analysis, correlation analysis and regression analysis. According to the results, it is statistically supported that there is a significant relationships between the variables.

**Key Words:** Human Resource Management, Line Managers

## GİRİŞ

Konaklama işletmelerinde işgücünün örgütsel çıktılar üzerinde oynadığı belirleyici rol, insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik kapsamının giderek daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Artık, konaklama işletmelerinde “insan kaynağı”, örgütün ikame edilemez temel kaynağı olmasının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Konaklama işletmelerinde işgücü, örgütün rakiplerden farklılaşma yolunda stratejik bir boyutta ele alınması gereken, rekabetçi kaynağıdır. İnsan kaynaklarının örgütün başarısında oynadığı önemli rol 1995’ten sonraki süreçte, “davranışsal insan kaynakları yönetimi”, “kaynağa dayalı yaklaşım”, “yüksek performanslı işyeri uygulamaları” gibi teoriler kapsamında gerçekleştirilen stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda, araştırmacılar örgütsel performans ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çaba sarfetmişlerdir. Bununla birlikte, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü sorumluluk paylaşımının ötesinde; merkezi ve stratejik bir rol olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Diğer bir ifade ile, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel strateji ve amaçlarla uyumlu biçimde yürütülebilmesi açısından, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki rolü ve başarısı ön plana çıkmıştır.

Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin beceri, tutum ve

davranışları örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinin, temel stratejisi olarak niteleyebileceğimiz hizmet kalitesi olgusu, işgücünün bir bütün olarak örgütün nihai amacına odaklanmasını ve bu yönde çaba göstermesini gerektirmektedir. Hat yöneticiler, işgörenlere en yakın konumda olan yöneticiler olarak, örgütsel amaç ve değerlerin işgörenlere benimsetilmesi; bununla birlikte hizmet süreçlerine en uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi ve etkili olarak uygulanması açısından ideal bir konumdadırlar.

Fakat, hat yöneticilerin bu ideal konumları, insan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçleri başarılı bir biçimde yürütebilmeleri açısından yeterli olmayabilir. Hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesindeki bilgi, beceri ve deneyim eksiklikleri ile diğer etkenlerin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansını etkilediği genel olarak kabul edilmektedir.

Bu etkenler çerçevesinde; Nehles ve arkadaşları (2006), Dick ve Hyde (2006), Gautam ve Davis (2007), Martins (2007) Bredin ve Söderlund (2007) gibi araştırmacılar, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sorumluluğunu paylaşma konusundaki isteksizliğine; ek sorumluluklara harcayacak zamanları ve yetkinliklerinin olmamasına; insan kaynakları bölümünün destek eksikliğine; net olmayan politika ve prosedürlerin varlığına dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte, söz konusu etkenlerin hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi

uygulamalarındaki başarısı ile ilişkinin incelendiği sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile belirli etkenlerin ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HAT YÖNETİCİLER**

Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, işgücünün sahip olduğu nitelikler ve kapasitelerdir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi, günlük faaliyetlerinin ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 293). İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgüt için en değerli varlık olan “insan”ın stratejik ve uyumlu olarak yönetilmesini amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 3). Diğer bir ifade ile, insan kaynakları yönetimi örgütsel misyonu, amaçları ve stratejileri destekleyen, enerjik ve yetenekli işgücünü cezbetme, geliştirme ve koruma sürecidir (Compeer, Smolders ve Kok, 2005: 9). İnsan kaynakları yönetimi işlevi, işgücünün örgüt stratejilerinin başarılmasına yönelik rekabetçi bir kaynak olarak etkili bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Konaklama işletmeleri yapısal özellikleri gibi, sahip oldukları işgücü açısından da diğer hizmet işletmelerinden farklılık

göstermektedir. Konaklama işletmesi personelinin sektöre has özellikleri taşıması ve misafirperverlik endüstrisi (hospitality industry) çalışanlarına yakışır tutum ve davranış sergileme zorunlulukları, insan kaynakları yönetimini konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında en önemli etken olarak karşımıza çıkarmaktadır (Kanten, 2006: 45). Konaklama işletmelerinde işgörenler hizmet süreçlerinin merkezinde yer almakta ve misafirlerin hizmet deneyimlerinin anahtar unsuru olmaktadır (Raub, Alvarez ve Khanna, 2006: 135-136). Dolayısıyla, konaklama işletmelerinin başarısı, işgörenlerin niteliklerine ve onların etkili bir şekilde yönetilerek örgütün amaçlarına ulaşması için gereken katkıyı sağlamalarına bağlıdır (Chand ve Katou, 2007: 578). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin verimli çalışması kadar, kaliteli ve estetik hizmet vermesi de önemlidir. Bu durum, yönetici ile işgören arasındaki ilişkinin etkinliği ile doğru orantılıdır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 127). Konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin davranışları işgörenlerin arzu edilen davranışları göstermelerine rehberlik etmektedir (Klidas, Berg ve Wilderom, 2007: 76).

Örgütün yönetim hiyerarşisinde, genellikle ilk kademede yer alan hat yöneticiler, iş ve faaliyetlerin yürütülmesini gerçekleştiren iş gruplarının yönetilmesinden sorumludurlar (Armstrong, 2006: 93). Örgütlerde hat yöneticilerin temel rolü; sorumluluğu altında çalışan işgörenlerin yönetilmesi ve örgütsel çıktılarını değerlendirilerek üst yönetime sunulması olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile hat

yöneticiler, örgütün stratejik ve operasyonel düzeyleri arasındaki ilişkileri açıklayarak, uzlaşmayı sağlamaktadırlar (MacNeil, 2004: 96). Hat (emir-komuta) yetkisine sahip olan; bazen hat bazen de işlevsel yönetici olarak adlandırılan bu yöneticiler, örgütün operasyonel düzeyinde bulunan üretim, performans ve işgörenler hakkında kararlar alan kişilerdir (Bingöl, 2006: 43). Dolayısıyla, hat yöneticiler örgütün işlevsel faaliyetlerini gerçekleştiren işgörenlerin yönetilmesiyle beraber, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinden de sorumludurlar (Nehles ve diğerleri, 2006: 256). Hat yöneticilerin, işgörenlerin yönetilmesindeki geleneksel sorumlulukları, insan kaynakları yönetiminin gelişimiyle birlikte giderek daha da artmıştır (Valverde, Ryan ve Soler, 2006: 619).

Konaklama işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcıları üst düzey yöneticiler olarak nitelenirken, bölüm müdürleri ise hat yöneticiler olarak nitelendirilmektedir (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 31). Konaklama işletmelerinde hizmet sunumuna yönelik gerçekleştirilen operasyonel faaliyetler, işlevsel uzmanlığa dayanan değişik bölümler tarafından eşgüdümlü bir şekilde yerine getirilmektedir. Bu bölümlerin yöneticileri, diğer bir ifade ile hat yöneticiler, örgütün operasyonel çıktılarında, aynı zamanda takımlarının performansından sorumludurlar (Nehles ve diğerleri, 2006: 257). Bu açıdan, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin bir çok alanında stratejik bir rol oynadığı bilinmektedir (Bond

ve McCracken, 2005: 248). İnsan kaynakları yönetiminin kabul edilen temel özelliklerinden birisi, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki artan rolüdür (Lynch, 2004: 4). Hat yöneticiler insan kaynakları yönetiminin örgütün gerçek işiyle tamamen bütünleşmesine rehberlik etmektedirler (Renwick, 2003: 262). Ayrıca hat yöneticiler, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının başından sonuna kadar, örgütün belirlenen stratejik amacıyla uyumlu ve başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından önem taşımaktadırlar (Bhatnagar ve Sharma, 2005: 1718).

İnsan kaynakları bölümü insan kaynakları politikaların hazırlanmasından sorumludur. Fakat asıl sorumluluk, politikaları yürütecek olan hat yöneticileridir. Örgütlerde yüksek düzeyde performans sadece insan kaynakları politikalarının iyi kavranmasına değil; bu politikaların nasıl yürütüldüğüne bağlı olacaktır (Armstrong, 2006: 97). Hat yöneticiler insan kaynakları politikalarının şekillendirilmesinde potansiyel olarak yer almaktadırlar. Bununla birlikte hat yöneticilerin politikalarının yürütülmesine sağladıkları önemli katkının kabul edilmesi gerekmektedir (Bond ve McCracken, 2005: 247-248). İnsan kaynakları politikaları dışında, insan kaynakları yönetimi uygulamaları da, insan kaynakları bölümü ve hat yöneticiler tarafından geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları hat yöneticilerin işlerinin bir parçasıdır. Hat yöneticilerin rolü, insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde önem

taşımaktadır. Bu uygulamalar, işgörenlerin motivasyon ve performanslarını arttırdığında; dolayısıyla, iş birimlerinde daha iyi sonuçlar elde edildiğinde başarılı bir şekilde yürütülmüş olacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 281-290). Bu süreçte, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tasarlayan insan kaynakları bölümü ise; hat yöneticilere danışmanlık yaparak, onların işlerini kolaylaştırmaktadır (Raub, Alvarez ve Khanna, 2006: 144). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında hat yöneticiler ve insan kaynakları bölümü birlikte karar vermelerine rağmen, son kararı verme yetkisi hat yöneticilerindir (Gautam ve Davis, 2007: 714). Hat yöneticilerin çalışanlarıyla birebir ilişki içerisinde olmaları, onların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkili bir biçimde yürütülmesi açısından en iyi pozisyonda olduklarını göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri uygulamalar konusunda koordinatör rolünü üstlenmeye başlamışlardır. Hat yöneticiler bir yandan iş birimlerindeki mal veya hizmet üretimi sürecini idare ederken diğer yandan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geniş bir alanda dikkatle yönetmekte ve uzmanlıklarını arttırmaktadırlar (McConville, 2006: 638).

## **2. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ BAŞARISINA YÖNELİK ETKENLER**

Örgütlerde, hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına ilişkin süreçleri

başarması üzerinde etkili olan çeşitli faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu faktörler, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz olmaları, yeterli zamana ve yetkinliğe sahip olmamaları ayrıca insan kaynakları bölümü tarafından yeterli bir şekilde desteklenmemeleri veya ilgili politika ve prosedürlerin açık olarak tanımlanmamış olması olarak sıralanabilir (Nehles ve diğerleri, 2006: 258). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeleri açısından istek, zaman, yetkinlik, örgütsel destek, politika ve prosedürler, eğitim, gibi faktörler önem taşımaktadır (Bredin ve Söderlund, 2007: 816; Renwick, 2003: 265). Bu görüşler ışığında, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi başarısı ile ilişkili faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **İstek:** İstek, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütmeleri için gereken bir ön koşuldur. Hat yöneticilerin uygulamalar konusunda istekli veya isteksiz davranmaları kişisel ve kurumsal teşvik edicilerin düzeyi ile ilgili olabilecektir. Kurumsal teşvik ediciler, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına isteyerek önem vermelerini sağlayabilecektir (Nehles ve diğerleri, 2006: 258). Ancak, hat yöneticiler sorumluluğu altında bulunan operasyonel faaliyetler nedeniyle, aşırı iş yükleri olduğunu düşünerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz davranabilirler (Dick ve Hyde, 2006: 348). Bununla birlikte bazı hat

yöneticiler ise, uygulamaların sorumluluğunu üstlenmeye hevesli olabilirler (Gautam ve Davis, 2007: 713). Hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde istekli olmakla birlikte, esnek olmalı ve insan kaynakları bölümü ile işgörenlere karşı profesyonel bir tutum göstermelidirler (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 32).

- **Zaman:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, hat yöneticilerin diğer görevlerinde bir eksiltme yapılmadan, kendilerine devredilmektedir (Nehles ve diğerleri, 2006: 259). Bu nedenle hat yöneticiler belirli bir zamanda gerçekleştirmeleri gereken operasyonel hedeflerinden dolayı, insan kaynakları uygulamalarına ayıracak zaman bulamayabilirler (Dick ve Hyde, 2006: 348; Larsen ve Brewster, 2003: 229). Diğer taraftan bazı hat yöneticiler ise üretim, kalite, müşteriler gibi öncelikli işlerinden dolayı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının fazla zaman aldığı, insan kaynakları bölümünün daha düzenli olarak uygulamalarla ilgilenebileceğini, kendilerinin boşuna vakit kaybettiklerini düşünmektedirler (Harris, 2007: 43; Renwick, 2003: 273). Hat yöneticilerin örgütteki merkezi konuları, örgütün diğer üyeleriyle güçlü sosyal ilişkiler kurmalarını sağlamakla beraber, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını daha etkili yürütmelerine de zemin hazırlayacaktır. Bununla beraber, konularından dolayı operasyonel işlerdeki sorumlulukları uygulamaların yürütülmesinde zaman açısından engel oluşturabilecektir (Zupan ve Kase, 2007: 255).

- **Yetkinlik:** Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili beceri ve bilgi eksikliği olabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili konularda hat yöneticilere sistematik ve devamlı bir eğitim sağlanmalıdır (Nehles ve diğerleri, 2006: 258; Bond ve Wise, 2003: 60). Bilgi ve beceri eksikliğinin yanı sıra, hat yöneticiler insan kaynakları yönetimi alanındaki son gelişmelerden habersiz olabilirler (Larsen ve Brewster, 2003: 229). Hat yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi konusunda önemli boyutta yetkinlik eksikliğinin olması, insan kaynakları yönetimine daha sınırlı bir bakış açısı ile bakmalarına yol açabilecektir (Bredin ve Söderlund, 2007: 817).

- **Örgütsel Destek:** Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde, insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının tavsiyelerine ve yönlendirmesine ihtiyacı olacaktır. (Nehles ve diğerleri, 2006: 259). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinde en uygun kararları vermeleri ve olası hatalarının engellenmesi için insan kaynakları bölümünden sürekli ve sistematik olarak destek almaları gerekmektedir (Whittaker ve Marchington, 2003: 246). Hat yöneticilere sağlanan destek, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili üstlenecekleri yeni rolleri yürütebilmelerinde bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayacaktır (Armstrong, 2006: 97). İnsan kaynakları bölümü hat yöneticilere destek sağlamayı ihmal ettiği takdirde, hat yöneticilerin insan kaynakları

uygulamaları konusundaki sınırlı uzmanlığı ve bu konulara ayıracak zamanlarının kısıtlı olmasından dolayı kendilerini insan kaynakları yönetimi sorumluluğunun altında boğulmuş hissetmelerine neden olacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 290). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hat yöneticiler tarafından yürütülmesinde insan kaynakları bölümünün desteği kritik bir öneme sahiptir. Çünkü insan kaynakları bölümü ile ortaklık, hat yöneticilerin rolü açısından yararlı olacaktır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminde hat yöneticilerin daha çok sorumluluk alması konusunu üst yönetiminin teşvik etmesi ve belirgin bir şekilde desteklemesi gerekmektedir. Örgütsel kültür, insan kaynakları bölümü ile hat yöneticilerin yapacağı ortaklığı kabul ederek, desteklemelidir (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 32; Maxwell ve Watson, 2006: 1154). Diğer bir ifade ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkili bir şekilde yürütebilmeleri için örgütün yapısı, sistemleri ve kültürü tarafından desteklenmesi şarttır (Martins, 2007: 617).

• **Politika ve Prosedürler:** Açık ve kapsamlı insan kaynakları yönetimi politikaları ve prosedürleri hat yöneticilerin yürüteceği uygulamaların koordine edilmesinde gereklidir. Politika ve prosedürler, hat yöneticilerin sorumluluk aldıkları insan kaynakları yönetimi uygulamalarında belirsiz olan konularda danışmaları açısından oldukça önem taşımaktadır (Nehles ve diğerleri, 2006: 259). Hat yöneticilerin

insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rollerinin açıkça tanımlanması ve anlaşılması ile birlikte prosedürel çerçevede uygulamalarla ilgili tavsiyelerin ve rehberliğin sağlanması gerekmektedir (Armstrong, 2006: 97). Örgütsel şartlar ile politika ve prosedürler, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında üstleneceği rol üstünde önemli bir etki oluşturacaktır (Bredin ve Söderlund, 2007: 818).

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırmanın amacı, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi başarısında rol oynadığı kabul edilen istek, zaman, yetkinlik, örgütsel destek, politika ve prosedürler ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı arasındaki ilişkinin niteliğinin istatistiksel olarak açıklanmasıdır. Araştırma konu, zaman, maliyet ve imkanlar açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konusu, konaklama işletmelerinde hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile belirli faktörlerin ilişkisinin niteliğinin açıklanmasıyla sınırlıdır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile ilişkili olan faktörler; hat yöneticilerin istekleri, zamanları, insan kaynakları yönetimi yetkinlikleri, örgütsel destekleri ile insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürleri olmak üzere beş boyutu kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ise; insan

kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi ile yönetim-işgören ilişkileri olmak üzere, yedi boyutta araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin varlığı ve devamlılığı açısından, sürekli faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi düşünülmüştür. Bu doğrultuda, zaman, maliyet ve imkanlar açısından İstanbul'da faaliyet gösteren 28 adet beş yıldızlı, 66 adet dört yıldızlı turizm işletme belgesine sahip otel işletmesinin araştırma kapsamına alınması planlanmıştır. Söz konusu oteller ile, araştırma izni için iletişime geçilmiş, işletmelerin büyük çoğunluğundan çeşitli sebeplerden dolayı olumsuz yanıt alınmıştır. Sonuç olarak, 7 adet beş yıldızlı, 9 adet dört yıldızlı otel işletmesinde çalışan hat yöneticiler araştırmanın kapsamına

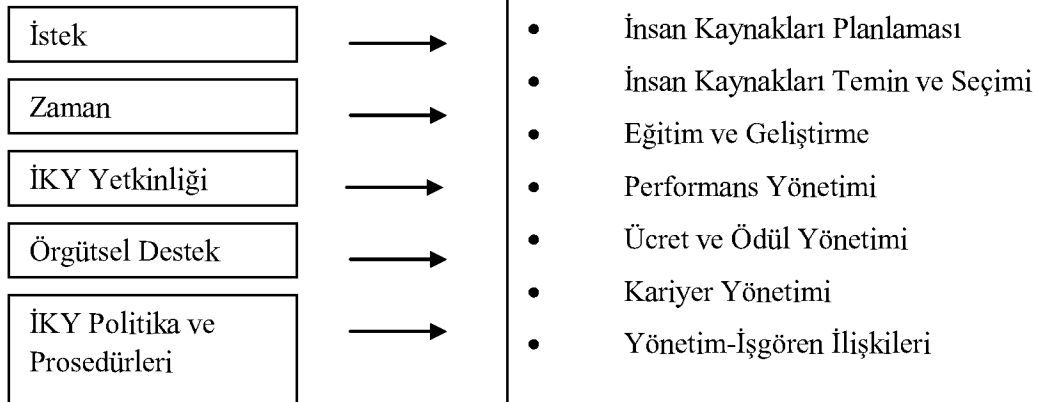
alınmıştır. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının genellenmesi gibi bir amaç taşınmamaktadır. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki işletmelere özgü sonuçlardır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir. (Kurtuluş, 1996, s.310) Araştırma modelindeki bağımsız değişkenler; Nehles ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada (2006: 258) yer alan beş faktörden oluşmaktadır. Bağımlı değişken konumunda olan; hat yöneticiler tarafından yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise yedi faktörden oluşmaktadır.

##### Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde görüleceği üzere, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansının,

sahip oldukları istek, zaman, İKY yetkinliği, örgütsel destek ve İKY politika ve prosedürleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın



amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme isteği ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2: Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracak zaman düzeyi ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3: Hat yöneticilerin sahip olduğu insan kaynakları yönetimi yetkinliği ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H4: Hat yöneticilere insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde sağlanan örgütsel destek düzeyi ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H5: Örgütte açık olarak tanımlanmış insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin bulunması ile hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

#### **4.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda, araştırma modelinde bulunan 12

boyutla ilgili olarak tarafımızca geliştirilen iki ölçek yer almaktadır. Ölçeklerin yapısal geçerlilikleri, gerçekleştirilen pilot araştırma (n= 30) sonucunda elde edilen verilere uygulanan faktör analizi vasıtasıyla test edilmiştir. Faktörel dağılımları literatüre uygun olmayan toplam 7 madde anket formunda çıkarılmış ve ölçeklerin yapı geçerlilikleri sağlanmıştır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile ilişkili olan etkenlere yönelik geliştirilen ölçekte; istek, zaman, İKY yetkinliği, örgütsel destek, İKY politika ve prosedürleri boyutlarına ilişkin 25 ifade (madde) bulunmaktadır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmelerine yönelik geliştirilen ölçekte ise; insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi, yönetim-işgören ilişkileri boyutlarına ilişkin 29 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. Örneğin, “insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çoğunu gereksiz buluyorum” ifadesinin yanıtı için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Bunun yanında anket formunda, hat yöneticilerin demografik yapısını incelemek için 12 soru yer almaktadır. Tablo 1, anket formunda yer alan iki ölçeğin, boyutlarını ve değişken sayılarını göstermektedir.

**Tablo 1: Geliştirilen Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları**

Ölçekler	Faktörler	Değişken Sayısı
Etkenler Ölçeği	İstek	5
	Zaman	5
	İKY Yetkinliği	5
	Örgütsel Destek	5
	İKY Politika ve Prosedürleri	5
İKY Uygulamaları Ölçeği	İnsan Kaynakları Planlaması	4
	Temin ve Seçim	3
	Eğitim ve Geliştirme	5
	Performans Yönetimi	5
	Ücret ve Ödül Yönetimi	4
	Kariyer Yönetimi	3
	Yönetim-İşgören İlişkileri	5

### 4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın uygulanması, belirli kısıtlar sebebiyle İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 7 adet beş yıldızlı otel işletmesi ile 9 adet dört yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Otel yönetimlerine elden ve elektronik posta aracılığıyla iletilen anket formlarının, literatürdeki çalışmalarda (Watson, Maxwell ve Farquharson, 2007: 31; Maxwell ve Watson, 2006: 1158; MacNeil, 2004: 93) konaklama işletmelerindeki hat yöneticiler (line manager) olarak tanımlanan departman müdürleri (önbüro müdürü, servis müdürü, banket müdürü vb.) ile ön hat yöneticiler (front line manager) olarak tanımlanan yardımcıları ya da şefler (restoran şefi, önbüro şefi, kat şefi vb.) tarafından cevaplanması istenmiştir. Araştırmanın başlangıcında, 174 kişi olarak tespit edilen hat yöneticilerden geriye dönen ve geçerli kabul edilen 112(%64) adet anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 5.1. Hat Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 112 hat yöneticinin % 65'i bay, %35'i bayan olup, %50'si 26-35 arası yaş grubunun; %32'si ise 36-45 yaş grubunun içerisinde. Hat yöneticilerin %30'u yiyecek-içecek bölümünde; %21'i önbüro bölümünde; %19'u kat hizmetleri bölümünde görev yapmaktadır. Hat yöneticilerin %37'si lise; %34'ü lisans; %21'i ön lisans düzeyinde öğrenim seviyesine sahipken; %50'sinin öğrenim alanı, turizm ve otelciliktir.

### 5.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade

edilip, daha az ve öz değişkenle iş yapma yolu açılmış olur (Eroğlu, 2005: 14). Faktör analizi bu araştırmada ayrıca, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla uygulanmıştır. Yapısal geçerlilik, ölçeğin özelliklere uygun teorik bir yapı gösterip göstermediği ile ilgilidir (Nakip, 2003: 124). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki rolü ile ilişkili etkenlere yönelik değişkenlere(maddelere) ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ,838 bulunmuştur. KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için

yeterli düzeyde olduğu göstermektedir. Verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürmesi uygulanması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük birbirinden farklı beş faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %68,743'ünü açıklamaktadır. Oluşan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı 32,359; ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı 12,614; üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 11,046; dördüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 6,827; beşinci faktörün açıkladığı varyans oranı ise, 5,897'dir. Tablo 2, oluşan faktörler ve faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 2: Etkenler Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri**

Değişken Kodu	Örgütsel Destek	İKY Politika ve Prosedürleri	Zaman	İstek	İKY Yetkinliği
E19	,878				
E16	,856				
E17	,844				
E18	,810				
E20	,806				
E12		,861			
E13		,836			
E14		,810			
E11		,755			
E15		,747			
E7			,804		
E9			,789		
E8			,740		
E6			,707		
E10			,640		
E24				,789	
E22				,785	
E23				,771	
E21				,709	
E25				,636	
E5					,857
E2					,800
E1					,777
E3					,732

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi- **Döndürme Yöntemi:** Varimaks Döndürmesi

Faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0.50'in altında olan bir madde(E4) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Oluşan birinci faktör altında toplanan maddelerin (E19, E16, E17, E18, E20) hat yöneticilerin sahip olduğu örgütsel desteğe ilişkin olması sebebiyle birinci faktör "örgütsel destek" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (E12, E13, E14, E11, E15) insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerine ilişkin olması sebebiyle ikinci faktör "İKY politika ve prosedürleri" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin (E7, E9, E8, E6, E10) hat yöneticilerin sahip olduğu zamana ilişkin olması sebebiyle üçüncü faktör "zaman" olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan maddelerin (E24, E22, E23, E21, E25) hat yöneticileri istekleri ile ilgili olması sebebiyle dördüncü faktör "istek" olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktör altında

toplanan maddelerin (E5, E2, E1, E3) hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yetkinliklerine ilişkin olması sebebiyle beşinci faktör "İKY yetkinliği" olarak adlandırılmıştır.

Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda tüm faktörlerin (ölçeklerin) teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Oluşan beş faktöre (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,922; ,880; ,829; ,860; ,889'dur. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre etkenler ölçeğimizin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 3, her bir faktöre ilişkin açıklanan varyans yüzdeleri, özdeğerleri ve hesaplanan güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 3: Faktörlere Ait Özdeğerler, Güvenirliklik Katsayıları ve Açıklanan Toplam Varyans**

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans%	Kümülatif Varyans%	İç Tutarlılık Katsayıları
1. Örgütsel Destek	8,090	32,359	32,359	,922
2. İKY Politika ve Prosedürleri	3,154	12,614	44,973	,880
3. Zaman	2,762	11,046	56,020	,829
4. İstek	1,707	6,827	62,846	,860
5. İKY Yetkinliği	1,474	5,897	68,743	,889

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansına ilişkin değişkenlere ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel

bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ,755 bulunmuştur. KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu

göstermektedir. Verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürmesi uygulanması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük birbirinden farklı altı faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %68,675'ini açıklamaktadır. Oluşan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı 28,738; ikinci faktörün

açıkladığı varyans oranı 13,427; üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 8,545; dördüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 7,406; beşinci faktörün açıkladığı varyans oranı 5,837; altıncı faktörün açıkladığı varyans oranı ise 4,722'dir. Tablo 4, oluşan faktörler ve faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri**

Değişken Kodu	Peformans ve Kariyer Yönetimi	Yönetim İşgören İlişkileri	İKP	Ücret ve Ödül Yönetimi	Eğitim ve Geliştirme	Temin ve Seçim
İKY15	,840					
İKY13	,817					
İKY14	,798					
İKY17	,791					
İKY16	,780					
İKY22	,701					
İKY24	,670					
İKY23	,666					
İKY27		,803				
İKY28		,772				
İKY26		,715				
İKY25		,629				
İKY29		,620				
İKY3			,863			
İKY2			,809			
İKY1			,756			
İKY4			,688			
İKY18				,820		
İKY19				,815		
İKY21				,788		
İKY20				,720		
İKY8					,788	
İKY12					,755	
İKY10					,683	
İKY9					,571	
İKY11					,540	
İKY7						,799
İKY6						,778
İKY5						,778

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi- **Döndürme Yöntemi:** Varimaks Döndürmesi

Faktör analizi neticesinde oluşan altı faktör altındaki maddelerin

tamamının faktör yükünün 0.50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, birinci faktör altında toplanan

maddelerin(İKY15, İKY13, İKY14, İKY17, İKY16, İKY22, İKY24, İKY23) performans yönetimi ile kariyer yönetimi işlevine ilişkin olması sebebiyle birinci faktöre “performans ve kariyer yönetimi” adı verilmiştir. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (İKY27, İKY28, İKY26, İKY25, İKY29) yönetim-işgören ilişkileri işlevine ilişkin olması sebebiyle ikinci faktöre “yönetim-işgören ilişkileri” adı verilmiştir. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin (İKY3, İKY2, İKY1, İKY4) insan kaynakları planlaması işlevine ilişkin olması sebebiyle üçüncü faktör “insan kaynakları planlaması” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan maddelerin (İKY18, İKY19, İKY21, İKY20) ücret ve ödül yönetimi işlevine ilişkin olması sebebiyle dördüncü faktör ücret ve ödül yönetimi olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktör altında toplanan maddelerin (İKY8, İKY12, İKY10, İKY9, İKY11) eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin olması sebebiyle

beşinci faktör “eğitim ve geliştirme” olarak adlandırılmıştır. Altıncı faktör altında toplanan maddelerin (İKY7, İKY6, İKY5) temin ve seçim işlevine ilişkin olması sebebiyle altıncı faktör “temin ve seçim” olarak adlandırılmıştır.

Gerçekleştirilen varimaks döndürmeli faktör analizi sonucunda tüm faktörlerin (ölçeklerin) teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda oluşan altı faktöre (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla, ,912; ,813; ,841; ,887; ,775; 887'dir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi ölçeğimizin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 5, her bir faktöre ilişkin açıklanan varyans yüzdelere, özdeğerleri ve hesaplanan güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 5: Faktörlere Ait Özdeğerler, Güvenirliklik Katsayıları ve Açıklanan Toplam Varyans**

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans%	Kümülatif Varyans%	İç Tutarlılık Katsayıları
1.Performans ve Kariyer Yönetimi	8,334	28,738	28,738	,912
2.Yönetim-İşgören İlişkileri	3,894	13,427	42,166	,813
3.İnsan Kaynakları Planlaması	2,478	8,545	50,710	,841
4.Ücret ve Ödül Yönetimi	2,148	7,406	58,116	,887
5.Eğitim ve Geliştirme	1,693	5,837	63,954	,775
6.Temin ve Seçim	1,369	4,722	68,675	,887

### 5.3. Değişkenler arası İlişki ve Etkileşimlere İlişkin Bulgular

#### 5.3.1. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen boyutlararası ilişkilerin varlığını belirleyebilmek amacıyla sosyal bilimler alanındaki verileri değerlemeye uygunluğu ve eşit aralıklı ölçek verilerine sahip değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmesi bakımından pearson

korelasyon analizinden yararlanılmıştır.(Şencan, 2002: 475) “Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı” boyutunun, hat yöneticilerin sahip oldukları “örgütsel destek”, “zaman”, “istek”, “İKY yetkinliği”, “İKY politika ve prosedürleri” boyutları ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi bulgularını özetleyen korelasyon matrisi tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Boyutlararası Korelasyon Matrisi**

		Örgütsel Destek	İKY Politika ve Prosedürleri	Zaman	İstek	İKY Yetkinliği	Hat Yöneticilerin İKY Uyg. Performansı
Örgütsel Destek	Pear.	1	,245**	,265**	,257**	,476**	,474**
	Anl.		,009	,005	,006	,000	,000
İKY Politika ve Prosedürleri	Pear.	,245**	1	,284**	,300**	,298**	,539**
	Anl.	,009		,002	,001	,001	,000
Zaman	Pear.	,265**	,284**	1	,546**	,423**	,462**
	Anl.	,005	,002		,000	,000	,000
İstek	Pear.	,257**	,300**	,546**	1	,485**	,515**
	Anl.	,006	,001	,000		,000	,000
İKY Yetkinliği	Pear.	,476**	,298**	,423**	,485**	1	,508**
	Anl.	,000	,001	,000	,000		,000
Hat Yöneticilerin İKY Uyg. Performansı	Pear.	,474**	,539**	,462**	,515**	,508**	1
	Anl.	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Korelasyon analizi bulgularında, “hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı” boyutu ile sahip oldukları “istek”

boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r=515$ ,  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı, sahip oldukları istek ile

olumlu bir birliktelik göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen diğer bir bulguya göre, “hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı” boyutu ile uygulamalara ayıracakları “zaman” boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r=462$ ,  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ayıracakları zaman ile olumlu bir birliktelik göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen diğer bir bulguya göre, “hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı” boyutu ile sahip oldukları “İKY yetkinliği” boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r=508$ ,  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı, sahip oldukları İKY yetkinlikleri ile olumlu bir birliktelik göstermektedir. Korelasyon analizi bulgularına göre, “hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı” boyutu ile sahip oldukları “örgütsel destek” boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r=474$ ,  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı, kendilerine sağlanan örgütsel destek ile olumlu bir birliktelik göstermektedir. Elde edilen diğer bir bulguya göre, “hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki

performansı” boyutu ile “İKY politika ve prosedürleri” boyutunun pozitif yönde anlamlı ( $r=539$ ,  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı, örgütte açık olarak tanımlanmış insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının varlığı ile olumlu bir birliktelik göstermektedir.

Korelasyon analizi bulgularında ulaşılan sonuçlar, araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir. Bu bulgulara göre anılan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair tüm hipotezler kabul edilmiştir. Korelasyon analizleri yanında, söz konusu ilişkilerin niteliğinin açıklanabilmesi; diğer bir ifade ile hangi faktörlerin diğerlerini ne düzeyde etkilediğinin belirlenebilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır (Kurtuluş, 1998: 390).

### 5.3.2. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkileri kurularak, değişken ya da değişkenlerin diğer değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır.(Şencan, 2002: 479) Araştırma modeline göre, bağımlı değişken olan hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansını etkilediği varsayılan bağımsız değişkenler, hat yöneticilerin sahip olduğu istek, zaman, İKY yetkinliği, örgütsel destek ile İKY politika ve prosedürleridir. Bağımlı değişken ile birden çok bağımsız değişkenin ilişkisinin incelenmesi



amacıyla çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi

sonucunda ulaşılan bulgular, Tablo 7’de özet olarak verilmektedir.

**Tablo 7: Regresyon Analizi Model Özetleri ve Katsayılar Tablosu**

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R Kare	Beta	Anl.
1	İKY Politika ve Prosedürleri	Hat Yöneticilerin İKY	,51	,367	,000
	İstek	Uygulamalarındaki		,327	,000
	Örgütsel Destek	Performansı		,300	,000
ANOVA testi: $F=37,246, p<0,01$ anlamlılık düzeyinde					
2	Hat Yöneticilerin İKY Uyg. Performansı	İKY Yetkinliği	,26	,508	,000
ANOVA testi: $F=38,351, p<0,01$ anlamlılık düzeyinde					
3	Hat Yöneticilerin İKY Uyg. Performansı	Zaman	,21	,462	,000
ANOVA testi: $F=28,895, p<0,01$ anlamlılık düzeyinde					

Birinci regresyon modeline göre, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansının değişkenliğini açıklayan üç bağımsız değişken vardır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=37,246; p<0,01$ ). Birinci regresyon modelindeki R kare determinasyon katsayısı değerine göre; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performans düzeylerinde yaratılan değişkenliğin %51’i üç bağımsız değişken tarafından (İKY politika ve prosedürleri, istek ile örgütsel destek) açıklanmaktadır. İKY politika ve prosedürleri, istek ve örgütsel destek faktörleri; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansını etkilemektedir. Hat yöneticilerin İKY politika ve prosedürlerine yönelik algılarındaki bir birimlik artış, insan kaynakları

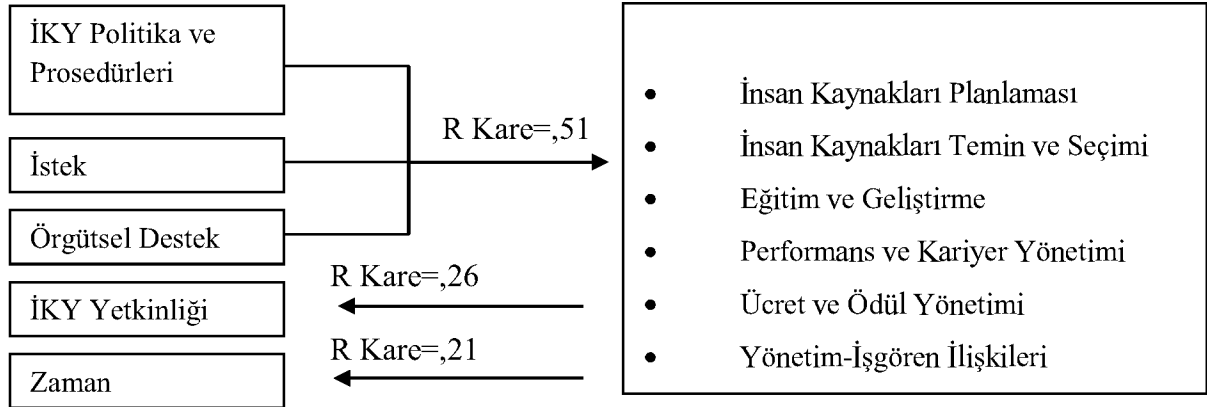
yönetimi uygulamalarındaki performans düzeylerinde ortalama ,367 birimlik olumlu bir artışa; sahip oldukları istek düzeyindeki bir birimlik artış, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performans düzeylerinde ortalama ,327 birimlik olumlu bir artışa; sahip oldukları örgütsel destek düzeyindeki bir birimlik artış, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performans düzeylerinde ortalama ,300 birimlik olumlu bir artışa yol açmaktadır.

Korelasyon analizi bulgularında, bağımlı değişkenle anlamlı ilişki içerisinde olan fakat birinci regresyon modeli bulgularında bağımlı değişkeni etkilemediği görülen “İKY yetkinliği” ve “zaman” boyutları, var olan ilişkinin açıklanması amacıyla, bağımlı değişken olarak tekrar regresyon analizine sokulmuş ve hat yöneticilerin insan kaynakları

yönetimi uygulamalarındaki performansından etkilendikleri görülmüştür. İkinci regresyon modelindeki R kare determinasyon katsayısı değerine göre; hat yöneticilerin İKY yetkinliği düzeyinde yaratılan değişkenliğin %26'sı hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (F=38,351;  $p<0,01$ ). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performans düzeylerindeki bir birimlik artış, İKY yetkinliği düzeylerinde ortalama ,508 birimlik olumlu bir artışa yol açmaktadır. Üçüncü regresyon modelindeki R kare determinasyon

katsayısı değerine göre; hat yöneticilerin İKY uygulamalarına ayıracak zaman düzeylerinde yaratılan değişkenliğin %21'i, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performans düzeyleri tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 28,895;  $p<0,01$ ). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performans düzeylerindeki bir birimlik artış, İKY uygulamalarına ayıracak zaman düzeylerinde ortalama ,462 birimlik olumlu bir artışa yol açmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre, araştırmanın sonuç modeli şekil 2'deki gibidir.

**Şekil 2: Araştırmanın Sonuç Modeli**



## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde işgücünün, örgütsel performans ve hizmet kalitesinin oluşumuna etki eden anahtar unsur olduğu kabul edilmektedir. Konaklama işletmelerinin başarısında kritik öneme sahip olan işgücünün, örgüte farklılık katan, rekabetçi bir kaynak olarak değerlendirilebilmesi, insan

kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların stratejik bir kapsam dahilinde, belirli unsurlar tarafından, yürütülmesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temel özelliklerinin birisi hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki merkezi rolü ve sorumluluğudur. İnsan kaynakları yönetimi disiplininin, örgütsel stratejilerin başarılmasına yönelik çabalarının önemli bir boyutu

hat yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Hat yöneticiler, temel sorumlulukları olan günlük operasyonel faaliyetlerin dışında insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çok konuda karar verici ve uygulayıcı olarak yer almaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki başarısını etkileyen belirli unsurların var olduğu bilinmektedir.

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile sahip oldukları istek, örgütsel destek, zaman, İKY yetkinliği, İKY politika ve prosedürleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak açıklanabilmesi amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı, toplam 16 otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, araştırmanın hipotezlerini destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı; uygulamaların yürütülmesine yönelik sahip oldukları istekleri, örgütsel destekleri, zamanları, İKY yetkinlikleri, İKY politika ve prosedürleri ile olumlu bir birliktelik göstermektedir. Regresyon analizi bulgularında, hat yöneticilerin sahip oldukları istek, açık olarak tanımlanmış İKY politika ve prosedürlerinin varlığı ile sağlanan örgütsel desteğin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansının ise, uygulamalara ayıracakları zaman düzeyleri ile İKY yetkinliklerini olumlu olarak etkilediği görülmüştür.

Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kendi sorumluluklarının bir parçası olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimindeki etkinliklerinin artırılması açısından, belirli kurumsal mekanizmalar tarafından sürekli olarak teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu açıdan, örgütte insan kaynakları politika ve prosedürlerinin açık olarak tanımlanmasıyla beraber, hat yöneticilerin üst yönetim ve insan kaynakları bölümü tarafından sürekli olarak desteklenmesi önem taşımaktadır.

Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki işletmelere özgü sonuçlardır. Değişik işletmelerde gerçekleştirilecek benzer araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Küçük bir örneklem dahilinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarının uygulamacılara ve literatüre sınırlı da olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırmanın, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile belirli faktörlerin ilişkisinin bir model dahilinde açıklanmasına yönelik olması sebebiyle önem taşıdığı düşünülmektedir. İlerideki araştırmalara yönelik olarak; araştırma amacı ve modelinin, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi başarısı ile ilişkili etkenlerin birbirleriyle ilişkisinin açıklanmasına yönelik genişletebileceğini araştırmacılara önermek istiyoruz. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, araştırma kapsamındaki

işletmelere ve sektördeki diğer uygulamacılara yönelik önerilerimizi şu şekilde özetleyebiliriz:

- Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesi ile ilgili olarak hat yöneticilere sağlanacak örgütsel desteğin önem taşıdığı düşünülmektedir. Bilindiği üzere, hat yöneticilere insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gerekli olan örgütsel desteğin sağlanması, üst yönetim ile birlikte, ağırlık olarak insan kaynakları bölümünün sorumluluğudur. İnsan kaynakları bölümünün, uygulamaların yürütülmesine yönelik hat yöneticilere belirli eğitimleri vermesi ve sürekli bir biçimde danışmanlık hizmeti vererek desteklemesi, hat yöneticilerin yetkinliklerinin gelişimi açısından önemlidir.

- İnsan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerinin açık bir biçimde tanımlanmış olmasının, hat yöneticilerin uygulamalara ayıracak zaman düzeyleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, görev tanımı ya da benzeri örgütsel dökümanlarda hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik sorumluluklarının açık olarak tanımlanması önem taşımaktadır.

#### KAYNAKÇA

ARMSTRONG, M., 2006, **Handbook of Human Resource Management Practice**, Tenth Edition, Kogan Page, London.

BHATNAGAR, J.; SHARMA, A., 2005, “The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational Learning Capability”, **International Journal of Human Resource Management**, 16:1711-1739.

BİNGÖL, D., 2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

BOND, S.; WISE, S., 2003, “Family Leave Policies and Devolution to the Line”, **Personnel Review**, 32: 58-72.

BOND, S.; McCRACKEN, M., 2005, “The Importance of Training in Operationalising HR Policy”, **Journal of European Industrial Training**, 29: 246-260.

BREDIN, K.; SÖDERLUND, J., 2007, “Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations”, **Personnel Review**, 35: 818-833.

CHAND, M.; A. KATOU, A., 2007, “The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry”, **Employee Relations**, 29: 576-594.

COMPEER, N.; SMOLDER, M.; KOK, J., 2005, “Scale Effects in HRM Research, A Discussion of Current HRM Research from an SME Perspective”, **EIM Business & Policy Research, Scales Paper**, N200501:2-36.

DICK, P.; HYDE, R., 2006, “Line Manager Involvement in Work-Life Balance and Career Development: Can't Manage, Won't Manage?”, **British Journal of Guidance & Counselling**, 34: 345-364.

EROĞLU, E., (2005, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 34: 7-25.

GAUTAM, D. K.; DAVIS, A.J., 2007, “Integration and Devolvement of Human Resource Practices in Nepal”, **Employee Relations**, 29: 711-726.

- HARRIS, L., 2007, “*The Changing Nature of the HR Function in UK Local Government and its Role as Employee Champion*”, **Employee Relations**,30: 34-47.
- KANTEN, S., 2006, **Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İşgörenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- KLIDAS, A.; BERG, P.T.; WILDEROM, C.P.M., 2007, “*Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe*”, **International Journal of Service Industry Management**, 18: 70-88.
- KURTULUŞ, K., 1996, **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım, İstanbul.
- LARSEN, H.H.; BREWSTER, C., 2003, “*Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?*”, **Employee Relations**, 25: 228-244.
- LYNCH, S., 2004, “*Line Manager and Their Management of Human Resources: Evidence from the Retail Industry*”, **Canterbury Business Schooll Working Paper Series**, 41: 1-27.
- MACNEIL, M.C., 2004, “*Exploring the Supervisor Role as a Facilitator of Knowledge Sharing in Teams*”, **Journal of European Industrial Training**, 28: 93-102.
- MARTINS, L.P. (2007): “A Holistic Framework for the Strategic Management of First Tier Managers”, **Management Decision**,45: 616-641.
- McCONVILLE, T., 2006, “*Devolved HRM: Responsibilities, Middle-Managers and Role Dissonance*”, **Personnel Review**, 35: 637-653.
- MAXWELL, G.A.; WATSON, S., 2006, “*Perspectives on Line Managers in Human Resource Management: Hilton International’s UK Hotels*”, **International Journal of Human Resource Management**, 17: 1152-1170.
- NAKİP, M., 2003, **Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NEHLES, A.C.; RIEMSDIJK, M.V.; KOK, I.; LOOISE, J.K., 2006, “*Implementing Human Resource Management Successfully: A-First Line Management Challenge*”, **Management Revue**,17: 256-273.
- ÖZTÜRK, Y.; SEYHAN, K., 2005, “*Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi*”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1: 121-140.
- PAPALEXANDRIS N.; PANAYOTOPOULOU, L., 2005, “*Exploring the Partnership Between Line Managers and HRM in Greece*”, **Journal of European Industrial Training**, 29: 281-291.
- RAUB, S.; ALVAREZ, L.; KHANNA, R., 2006, “*The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in the Hospitality Industry*”, **International Journal Of Contemporary Hospital Management**, 18: 135-144.
- RENWICK, D., 2003, “*HR Managers Guardians of Employee Wellbeing?*”, **Personnel Review**, 32: 341-359.

ŞENCAN, H., 2002, **Bilimsel Yazım**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ÜLGEN, H.; MİRZE, K., 2004, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.

VALVERDE, M.; RYAN, G.; SOLER, C., 2006, “*Distributing HRM Responsibilities: a Classification of Organisations*”, **Personnel Review**, 35: 618-636.

WATSON, S.; MAXWELL, G.A.; FARQUHARSON, L., 2007, “*Line*

*Managers’ Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels*”, **Employee Relations**, 29: 30-49.

WHITTAKER, S.; MARCHINGTON, M., 2003, “*Devolving HR Responsibility to the Line Threat, Opportunity or Partnership?*”, **Employee Relations**, 25: 245-261.

ZUPAN, N.; KASE, R., 2007, “*The Role of HR Actors in Knowledge Networks*”, **International Journal of Manpower**, 28: 243-259.