

## KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN PERFORMANS BOYUTLARININ BİRİM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA\*

**Doç. Dr. Oya SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Öğretim Üyesi

seymenoy@yahoo.com

**Arş. Gör. Barış ERDEM**

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve

Otelcilik Yüksek Okulu Araştırma Görevlisi

berdem20@yahoo.com

### ÖZET

Bu çalışma ile, kat hizmetleri yönetiminde hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğu ortaya konarak, söz konusu performans boyutları ile kat hizmetleri departmanı performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri üzerinde yapılan alan araştırmasında, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kullanılan performans boyutları ile kat hizmetleri birimi performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Ölçme, Konaklama İşletmeleri, Kat Hizmetleri Yönetimi

### Kuramsal Çerçeve

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, Nursoy, 2002: 43). Diğer bir deyişle performans, belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığının sayısal ve niteliksel açıdan göstergeleridir (Sinclair, Zairi, 1995: 50). Bir başka tanıma göre performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da işletmenin o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, bir başka deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Salt, 2002: 3). Örgüt bazında incelendiğinde, performans; örgütün, önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini ifade etmektedir (Daft, 1997: 14).

Yönetim disiplinde performans ölçümü, işletmelerde verimli ve etkili yönetim üzerinde oldukça önemli rol oynadığı kabul edilmesine rağmen, üzerinde çok fazla tartışılan ve eleştirilen konulardan birini oluşturmaktadır (Kennerley, Neely, 2002: 1222). Örneğin, Sink (1991), performans ölçümünün; anlaşılması güç, karmaşık, zor, uğraştırıcı, önemli ve kötüye ya da yanlış kullanıma neden olabilecek bir fonksiyon olduğunu ifade etmektedir (Amaratunga, Baldry, 2002: 218). Phillips ise, işletme performansının tanımlanmasında kavramsal ve metodolojik açıdan bazı problemlerin

\* Bu araştırma, devam etmekte olan doktora tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır.



bulduğunu belirtmekte ve buna neden olarak, performans kavramına ilişkin olarak kullanılabilir çok farklı göstergelerin bulunduğuna işaret etmektedir. Phillips ayrıca, işletme disiplindeki araştırmacılar tarafından, stratejik bir araç olarak kavrama gerekli önemin verilmediğini ifade etmektedir (Phillips, 1999: 173).

En basit anlamıyla işletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi (Akal, 2003) olarak tanımlanır. İşletmelerde performans ölçümü ayrı bir önem taşır. Çünkü, yetersiz ölçümler işletmenin rekabet gücü üzerinde olumsuzluklara neden olabilir (Phillips, 1999: 171). Bununla birlikte, işletme performansını ölçme, işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önler; bu gelişmelere cevap verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlar (Mawer, 2003: 260).

Finansal performans ölçümleri, yönetim araştırmalarında işletme performansının belirlenmesinde en çok kullanılan kriter olarak kabul edilir (Michalisin vd., 2004: 1111; Nicholas, 1998: 747; Venkatraman, Ramanujam, 1986: 801; Weiss, Calantone, 1994: 397) ve genellikle satış artışı, kârlılık, yatırımın ve öz sermayenin geri dönüşü, satış getirisi oranları ve hisse başına kazançlar gibi sayısal/muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır (Fuentes vd., 2004: 427; Phillips, 1999: 173). Ne var ki, örgütlerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması ve işletmeler arasındaki rekabet, 1980'lerin başından bu yana işletmelerin başarı değerlemede tek bir ölçüt olarak ele aldığı finansal ölçümlerin ya da değerlemelerin yanında farklı kriterlerin de dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (Kennerly, Neely, 2002: 1223). Yönetim araştırmalarında buna neden olarak, bu tür ölçümlerin oldukça eskimiş/modası geçmiş ve odaklandığı nokta itibarıyla oldukça sınırlı/dar olan ölçümler olduğu ve bu göstergelerin gerçek işletme performansının anlaşılmasını sağlamada yetersiz kalması gösterilmektedir (Reiner, 2004: 1).

İşletmeler, geçmiş faaliyetlerini değerlendirmek ve gelecekle ilgili stratejik kararlar almak için birçok performans ölçütü ya da boyutu kullanmaktadırlar. Bunlardan en yaygın olanları; etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, yenilik, kalite ve çalışma yaşamının kalitesidir (Sink, Shetler, 1987: 398).

Bu yedi boyut, işletmelerde performans kavramını tam olarak açıklar niteliktedir. Zirâ, ilgili pek çok yazında bu sınıflandırma genel bir kabul görmektedir (Fuentes vd., 2004: 427; Sandvik, Sandvik, 2003: 358-359; Phillips, 1999: 172, Bergeron, Raymond, Rivard, 2004: 1009).

Bununla birlikte, son yıllarda otel endüstrisinde performans ölçmeyle ilgili olarak da çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Wöber, 2002; Laws, 2004; Tse et al., 2005; Evans, 2005; De Roos, Corgel, 1996). Bu çalışmalarda, otel işletmelerinin başarısında performans ölçmenin rolünün yadsınamayacağı ifade edilmektedir. Zira iyi bir performans ölçüm sistemine sahip olma, otel yöneticileri için hayati bir önem taşımaktadır. Günümüzde bir çok otel yöneticisi, işletme performansını iyileştirmek için kararlı bir şekilde en iyi



stratejileri arama çabası içindedir (Garrigos-Simon vd., 2005). Ancak, konaklama endüstrisinin kendine has özellikleri, otel performansının belirlenmesinde farklı spesifik aktiviteleri ve değişik ürün ve hizmet türlerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir (Harris, Mangiello, 2001: 121). Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde performans ölçümü oldukça zor bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu işletmelerde, performansın etkin bir şekilde değerlendirilebileceği tek bir önemli kriterler bütünü bulunmadığı için, çıktının ölçümü oldukça güç olmaktadır. Örneğin, kârlılık ve müşteri sayısı (otelde kalan) gibi kriterler, tek başına örgüt performansını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Müşterilerin heterojen özelliklerine eşlik eden hizmetlerin soyut bir yapıya sahip olması, hizmet sunumunu geniş ölçüde farklılaştırmaktadır (Mullins, 1995: 8).

Tüm işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de performans boyutları özde; finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere iki gruba ayrılır. Yapılan görgül araştırmalar, otel işletmelerinin performansının değerlendirilmesinde yalnızca finansal ölçütleri kullanmanın yetersiz kaldığını; bununla birlikte, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, kalite gibi diğer çeşitli ölçütlerin de performansı belirleyen önemli birer kriter olduklarını göstermektedir (Brown, McDonnell, 1995: 7). Dolayısıyla, yukarıda ifade edilen ve örgütsel performans ölçümünde kullanılan yedi performans boyutunun konaklama işletmeleri için de aynen geçerli olabileceği söylenebilir.

### **Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**

#### ***Araştırmanın, Sorunsalı ve Varsayımı***

Bu araştırmanın sorunsalını, kat hizmetleri yönetiminde hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğunun ve bu performans boyutları ile kat hizmetleri birimi performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın temel varsayımına göre; konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetiminde kullanılan performans boyutları ile kat hizmetleri departmanı performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### ***Araştırmanın Yöntemi***

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Anket çalışması, araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin tamamına ulaşılarak yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, ankete katılan yöneticilerin, ifadelerle 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla; örnekleme ait frekans dağılımları, güvenilirlik testi, faktör analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.



### **Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilere göre, Antalya ilinde söz konusu özelliklerde toplam 147 işletme bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni 147 işletmeden oluşmaktadır. Buna göre, Temmuz-Ağustos 2006 döneminde evreni oluşturan işletmelerin tamamı ziyaret edilmiş, ancak bu işletmelerden 92'si anketi doldurmayı kabul etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 92 işletmeden oluşmaktadır.

### **Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada *bağımsız değişkenler* 7 kategoride ele alınmıştır. Bunlar; 'kat hizmetleri departmanında yürütülen etkinlik çalışmaları', 'maliyet azaltma çalışmaları', 'verim ve girdilerden yararlanma çalışmaları', 'verimlilik çalışmaları', 'yenilik ve yaratıcılık geliştirme çalışmaları', 'kalite geliştirme çalışmaları' ve 'çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi çalışmaları'dır. Araştırmada *bağımlı değişken* olarak ise, 'kat hizmetleri departmanı performansı' alınmıştır. Buna göre araştırmanın modeli oluşturulmuş ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne düzeyde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerine göre, kat hizmetleri departmanında kullanılan söz konusu performans boyutları ile kat hizmetleri performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### **Örnekleme Ait Bulgular**

Ankete katılan 92 işletmenin 70'ini (% 76.1) beş yıldızlı oteller; 22'sini (% 23.9) ise birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 90.2'si özel işletme, % 9.8'i yabancı ortaklı işletme statüsündedir. Sahiplik durumu açısından bakıldığında ise, ankete katılan işletmelerin % 41.3'ünün bağımsız, % 58.7'sinin zincir işletme niteliğini taşıdığı görülmektedir. Örneklemin % 77.2'si tüm yıl açık olduklarını belirtirken, % 22.8'i sezonluk faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmede çalışan işgörenlerin sayısal dağılımına bakıldığında, ankete katılan işletmelerdeki devamlı çalışan işgören sayısının ağırlıklı olarak (% 50) 50-99 seçeneğinde yoğunlaştığı; sezonluk çalışan işgören sayısında ise en büyük dilimine % 52.2 ile '100-499' seçeneğinin sahip olduğu görülecektir. Ankete katılan işletmelerdeki çalışanların öğrenim durumlarının ağırlıklarına göre dağılımı ise, % 68.5 lise, % 29.3 ilköğretim ve % 2.2 ile üniversite şeklindedir.

Anketi dolduran kişilerin % 91.3'ünü kat hizmetleri müdürleri oluşturmaktadır. Diğer yandan, anketi dolduran yöneticilerin, mevcut işletmelerinde çalışma süreleri 1-5 yıl arası (% 41.3) ve 1 yıldan az (% 25) seçeneklerinde yoğunlaşırken; turizm sektöründe çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri seçeneği % 75 ile en büyük dilimi oluşturmaktadır. Yöneticilerin, şu anda buldukları pozisyonda çalışma süreleri ise genelde 1-5 yıl seçeneğinde (% 38) toplanmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise iki seçenek ön plana çıkmaktadır. Ankete katılan kişilerin % 48.9'u lise mezunu olduklarını belirtirken; % 47.8'i üniversite mezunu



olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı, % 57.2 ile 35-44 seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaş dilimini % 39.1 ile '25-34' seçeneği takip etmektedir. Ankete katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ise, kat hizmetleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 79.3) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmada erkek kat hizmetleri yöneticisi oranı % 20.7 olarak tespit edilmiştir.

### **Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, anketin genel güvenirlik oranı (Cronbach Alpha) .97, 64 olarak saptanmıştır. Buradan, anketi oluşturan değişkenlerle ilgili genel güvenirliğin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### **Faktör Analizi**

Kat hizmetleri departmanında performans ölçütlerine ilişkin uygulamaların boyutsal analizinde Anabileşenler Faktör Analizi yöntemi (Principal Component Factor Analysis) kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olan performans boyutlarına yönelik faktör analizinde 57 değişken dikkate alınarak analiz yapılmıştır. KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.843 olarak gerçekleşmiştir. Barlett testi sonucu ise, 2537, 127 ve p 0, 000 düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 2537, 127, Significance = 0, 000).

Performans boyutları ölçeği ile ilgili olarak değişik faktör çözümleri üzerinde durularak en uygun çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre 4, 5, 6 ve 7 faktör çözümleri uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, genel durum için en uygun çözümün yedi faktör çözümü olduğuna karar verilmiştir.

Yedi faktörlü çözüm toplam varyansın % 64.3'ünü açıklamaktadır. Bu konudaki yazında genel olarak kabul gören faktör adlarına bağlı kalınarak ve maddelerin içerikleri dikkate alınarak birinci faktör 'Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu'; ikinci faktör 'Etkinlik Boyutu'; üçüncü faktör 'Kalite Boyutu'; dördüncü faktör 'Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu'; beşinci faktör 'Verimlilik Boyutu'; altıncı faktör 'Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu' ve yedinci faktör 'Kârlılık Boyutu' olarak adlandırılmıştır.

Performans boyutlarına ilişkin ölçek genel olarak değerlendirildiğinde, ankete katılan işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticilerinin, performans boyutlarında en önemli buldukları faktör olarak 'Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu' tespit edilmiştir. Tek başına bu faktör toplam varyansın % 17, 315'ini (açıklanan toplam varyansın hemen hemen 1/4'ünü) açıklamaktadır. Bu faktörü sırasıyla; 'Etkinlik Boyutu', 'Kalite Boyutu', 'Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu', 'Verimlilik Boyutu', 'Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu' ve 'Kârlılık Boyutu' takip etmektedir.

Bulgular incelendiğinde, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarına ilişkin ortalama puanların, Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu faktöründe 3, 83 - 4, 05; Etkinlik Boyutu faktöründe 4, 35 - 4, 62; Kalite Boyutu faktöründe 4, 46 - 4, 60; Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu faktöründe 3, 68 - 4, 20; Verimlilik



Boyutu faktöründe 4, 30 – 4, 34; Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu faktöründe 4, 29 – 4, 40 ve Kârlılık Boyutu faktöründe 3, 51 – 4, 39 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin yedi faktöre ilişkin 'Performans Boyutları'na yönelik katılım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada bağımlı değişken olan kat hizmetleri departmanı performansı ile ilgili ise, 11 soru sorulmuştur. Faktör analizinin uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilen KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.870 olarak; Barlett testi sonucu ise, 506, 124 ve p 0, 000 düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 506, 124, Significance = 0, 000) ki bu değerler kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Buna göre, faktör analizi sonucunda bağımlı değişken olan kat hizmetleri performansının beklenildiği gibi tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Neticede, bağımlı değişken olan kat hizmetleri performansı ölçeği 11 maddeden oluşmuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre, 'Kat Hizmetleri Performansı' ölçeğindeki 11 maddenin faktör yük değerlerinin , 434 ile , 844 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu bulgu, ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve 'Kat Hizmetleri Performansı' faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Faktörün açıkladığı toplam varyans % 49, 127'dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Kat hizmetleri departmanının genel performans durumu ölçeğine ilişkin ortalama puanların 3, 61 – 4, 40 arasında değiştiği, genel faktör ortalamasının ise 4, 13 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin bağımlı değişken olan 'Kat Hizmetleri Departmanı Performansı' ölçeğine yönelik katılım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1:** Performans Boyutlarının Kat Hizmetleri Performansı Üzerindeki Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Katsayıları(B)	Beta	Anlamlılık(p)
<b>Etkinlik Boyutu</b>	<b>, 434**</b>		<b>, 000</b>
Kârlılık Boyutu	, 033		, 670
Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu	-, 107		, 224
Verimlilik Boyutu	-, 049		, 563
<b>Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu</b>	<b>, 336**</b>		<b>, 002</b>
Kalite Boyutu	, 046		, 627
<b>Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu</b>	<b>, 231*</b>		<b>, 018</b>
<b>R<sup>2</sup> = 0, 658</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0, 630</b>	<b>F = 22, 850</b>	<b>p = 0, 000</b>

\* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)



### Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Araştırmada gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda çalışmanın ana değişkenleri belirlenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü gibi model oldukça ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F = 22,850$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0,630 olarak bulunmuştur. Buna göre, kat hizmetleri performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 63 oranında açıklayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden 'Etkinlik Boyutu ( $p=0,000$ )' ve 'Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ( $p=0,002$ )' ile 'Kat Hizmetleri Performansı' arasında  $p<0,01$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer bağımsız değişken olan 'Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ( $p=0,018$ )' ile 'Kat Hizmetleri Performansı' arasında ise  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler ile kat hizmetleri performansı arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, üç hipotez Kabul edilirken, geriye kalan hipotezler reddedilmiştir.

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi, performans boyutlarının yedi faktörden (etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, yenilik ve yaratıcılık, kalite, çalışma yaşamının kalitesi) oluştuğu görülmektedir.

Kat hizmetleri yönetimine ilişkin süreçlerde yenilik ve yaratıcılık geliştirme en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'deki büyük ölçekli otellerde çalışan kat hizmetleri yöneticileri, yenilik ve yaratıcılık olgusunu en önemli performans boyutu olarak görmektedir.

Araştırma bulguları, kat hizmetleri yönetiminde uygulanan performans ölçütlerine ilişkin boyutların değişkenlik sergileyebileceğini ortaya koymaktadır. Faktör analizi sonuçları, her bir performans boyutuna ilişkin faktör yükleri ve değişkenler açısından incelendiğinde, bazı faktörleri oluşturan değişkenlerin performans ölçütlerinin çeşitli boyutlarını da kapsadığını görmek mümkündür. Dolayısıyla, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarını oluşturan değişkenlerden bazıları rahatlıkla değişik boyutlara kayma eğilimindedir. Bu durum, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarının birbirleriyle çok yakın etkileşim içinde olduğunun işareti olarak algılanabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde, birbirlerini güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ancak, bağımlı değişken olan 'kat hizmetleri performansı'nı en güçlü şekilde etkileyen değişkenin 'etkinlik boyutu' olduğu görülmektedir. Buna göre, kat hizmetleri biriminin amaç ve hedeflerinin net bir biçimde ortaya konması, müşteri beklentilerinin amaçlara ulaşmada önemli bir gösterge olarak ele alınması, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için tüm kat hizmetleri çalışanlarına hizmet içi eğitim verilmesi ve tüm birim çalışanlarının kat hizmetlerinin amaçları



konusunda yaygın bir fikir birliğine sahip olmaları, kat hizmetleri departmanı performansı açısından hayati önem taşıyan unsurlar olarak görülmektedir.

Performans boyutları ile ilgili üç değişken ile (etkinlik, yenilik ve yaratıcılık, çalışma yaşamının kalitesi) kat hizmetleri performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bazı performans boyutları ile kat hizmetleri performansı arasında herhangi bir ilişkinin ortaya konamaması, uygulanan performans boyutlarının kat hizmetleri performansını yansıtmada yetersiz kaldığının bir göstergesi olabileceği gibi; söz konusu boyutların kat hizmetleri performansına yansıtılması konusunda mevcut uygulamaların yetersiz kaldığının işareti olarak da değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerine birçok öneride bulunulabilir:

Öncelikle üst düzey yöneticiler ve bununla birlikte tüm örgüt çalışanları işletmede performans ölçümü konusunda ortak bir bakış açısına sahip olmalıdır. Performans ölçmeden beklenen amaç ve yararlar, kat hizmetleri yöneticileri tarafından tüm birim çalışanlarına net bir biçimde aktarılmalıdır.

Kat hizmetleri yöneticilerinin, kendi departmanlarında ne olup bittiğini tam olarak anlayabilmeleri için öncelikle işletmede performansının etkin bir biçimde ölçülebilmesine olanak sağlayan bir sistem kurmaları gerekmektedir.

Kat hizmetleri yöneticilerinin oluşturacağı performans ölçüm modelinde, sadece karlılık, doluluk oranı gibi finansal göstergeleri kullanmak yerine; finansal olmayan niteliksel göstergelere de yer verilmelidir (Avcı, 2005: 11). Zirâ, performans ölçmede böyle bir yolun tercih edilmemesi, kat hizmetleri birimine yönelik olarak tüm aksaklıkların tespit edilmesini güçleştirecek ve düşük performansın nereden kaynaklandığına ilişkin bilgilerden yoksun kalınacaktır. Aslında burada sözü edilen finansal ve finansal olmayan performans boyutları birebirde birleriyle yakın bir ilişki içerisindedirler. Örneğin, finansal olmayan bir performans boyutu olan yenilik yapmanın, işletmenin niceliksel performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Alpkan vd., 2005: 186). Dolayısıyla, kat hizmetleri yöneticilerinin, kat hizmetleri birimine ilişkin bütünsel performansı yansıtan her iki türdeki performans göstergelerinin uygun bir bileşimini ortaya koymaları ve performans ölçümünde tüm göstergeleri dikkate almaları gerekmektedir.

### **Kaynakça**

Akal, Zühal., (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, (Ankara:MPMYayımları),[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), erişim tarihi: 12.10.2004)

Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, Cengiz Yılmaz, (2005), “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (2), ss. 175-189.

Amaratunga, Dilanti, David Baldry, (2002), “Moving from Performance Measurement to Performance Management”, *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, ss. 217-223.



- Avcı, Umut, (2005), "Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği (SOİD) Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 3, Temmuz-Ağustos-Eylül, ss. 5-11.
- Bergeron, François, Louis Raymond, Suzanne Rivard, (2004), "Ideal Patterns of Strategic Alingment and Business Performance", *Information & Management*, 41, ss. 1003-1020.
- Brown, Jackie Brander, Brenda McDonnell, (1995), "The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2-3, ss. 7-11.
- Daft, Richard L., (1997), *Management*, Orlando: Dryden Press, Fourth Edition.
- DeRoos, J.A. and Corgel, J.B. (1996), "Measuring Lodging-Property Performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (4), ss. 20-27.
- Evans, N. (2005), "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), ss. 376-390.
- Fuentes-Fuentes, M. Mar et al, (2004), "The Impact of Enviromental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Internatioanl Journal of Management Science*, 32, ss. 425-442.
- Garrigos-Simon, F.J., Marques, D.P. and Narangajavana, Y., (2005), "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, 17 (1), ss. 22-38.
- Harris, Peter J., Marco Mangiello, (2001), "Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/3, ss. 120-127.
- Kennerley, Mike, Andy Neely, (2002), "A Framework of the Factors Affecting the Evaluation of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No: 11, ss. 1222-1245.
- Laws, E., (2004), *Improving Tourism and Hospitality Services*, UK: Cabi Publishing.
- Mawer, Deborah, (2003), "Enlivening analysis through performance: Practising set theory", *B. J. Music Ed., Cambridge University Press*, Vol. 20, No. 3.
- Michalisin, Michael D. et al, (2004), "The Effects of Performance and Team Cohesion on Attribution: a Longitudinal Simulation", *Journal of Business Research*, 57, ss.1108-1115.



- Mullins, Laurie J., (1995), *Hospitality Management A Human Resources Approach*, London: Pitman Publishing, Second Edition.
- Nicholas, John M., (1998), *Competitive Manufacturing Management*, USA: McGraw-Hill International Editions, Management&Organization Series.
- Phillips, Paul A., (1999), "Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", *Hospitality Management*, 18, ss. 171-182.
- Reiner, Gerald, (2004), "Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models", *International Journal of Production Economics*, 22, ss. 381-395.
- Salt, Ahmet, (2002), "Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri", Yılıçi Projesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz, Kare Sandvik, (2003) "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20, ss. 355-376.
- Sinclair, David, Mohamed Zairi, (1995), "Effective Process Management Through Performance Measurement", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1, No. 3, ss. 50-65.
- Sink, D. Scott, Larry Shetler, (1987), *Performance Actions Teams: Case Study*, Productivity Management Frontiers, Amsterdam.
- Tse, A., Sin, L., Yim, F. and Heung, V., (2005), "Market Orientation and Hotel Performance", *Annals of Tourism Research*. 32 (4), ss. 1145-1147.
- Wöber, K.W., (2002), *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries*, UK: Cabi Publishing.