

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL  
İSTİHDAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ  
İŞGÖRENLER ÜZERİNE ETKİSİ:  
“BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gamze ÖZEL**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK**

**EKİM - 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL  
İSTİHDAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ  
İŞGÖRENLER ÜZERİNE ETKİSİ:  
“BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gamze ÖZEL**


**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Bu tez 06/10/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

  
**Doç.Dr. Mehmet SARIŞIK**

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
**Yrd.Doç.Dr. Oğuz TÜRKAY**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
**Yrd.Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel anlamda etik ilkelerin ihlal edilmediğini, başka eserlerden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tümünün veya herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Gamze ÖZEL**

**06.10.2010**

## ÖNSÖZ

Günümüzde artan rekabet koşulları, sunulan hizmet çeşitliliği, artan maliyetler işletmelerin yeni uygulamalara yönelmelerine neden olmuştur. Bu uygulamalardan bir tanesi de dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımını işletmelerin esnek bir yapıya kavuşmalarını sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlar duruma getirebilir. Konaklama işletmeleri de hizmet endüstrisi içinde yer almakta ve kendi faaliyet alanları dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımını uygulamasına gitmektedirler. Böylelikle kendi faaliyet alanlarına odaklanarak uzman iş gücü kullanımını sayesinde sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltmektedirler. Fakat hizmet sektörünün en önemli parçası olan iş görenlerin üzerinde dış kaynak kullanımının etkilerinin de incelenmesi gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda ilgili yazına ve sektöre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Son olarak şunu belirtmek isterim ki, bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam, danışmanım; Doç. Dr. Mehmet Sarıışık'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca bütün kararlarımda beni destekleyen uzakta olsalar da yanımda olduklarını hissettiğim başta annem ve babam olmak üzere ablama, kız kardeşlerime ve dayılarıma maddi ve manevi tüm desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim. Çalışmanın son şeklini almasında yardımcı olan ve desteklerini esirgemeyen Tahsin Yengin ve Emre Doğan'a, değerli bilgilerini benden eksik etmeyen Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan Özkoç'a, dostlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

**06.10.2010**

**Gamze ÖZEL**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ ....</b>	<b>4</b>
1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı.....	4
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi.....	6
1.3. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar.....	7
1.3.1. Stratejik yönetim .....	7
1.3.2. Değişim mühendisliği .....	8
1.3.3. Temel (Öz) yetenek .....	8
1.3.4. Küçülme .....	8
1.3.5. Alt anlaşma .....	9
1.4. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yaklaşımlar .....	9
1.4.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı.....	9
1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı .....	10
1.4.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım .....	10
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri.....	11
1.6. Dış Kaynak Kullanım Seviyeleri .....	13
1.6.1. Bireysel Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetleri .....	13
1.6.2. Fonksiyonel Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetleri.....	14
1.6.3. Süreç Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetleri.....	14
1.7. Dış Kaynak Kullanım Süreci .....	15
1.7.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması .....	15
1.7.2. İşletmenin Amaç ve Stratejilerinin Belirlenmesi .....	16
1.7.3. İnceleme ve Araştırma Aşaması .....	16
1.7.4. Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Dış Kaynak Seçimi.....	17

1.7.5. Sözleşmelerin Hazırlanması ve Anlaşma Aşaması.....	17
1.7.6. Uygulama Aşaması ve Kontrol.....	18
1.7.7. Taşeron Firma İle Etkin Bir İletişim Ağının Kurulması .....	18
1.8. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı .....	18
1.8.1. Odalar Bölümü.....	20
1.8.2. Yiyecek – İçecek Bölümü .....	20
1.8.3. İnsan Kaynakları Bölümü .....	22
1.8.4. Diğer Bölümler .....	23
1.9. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Faydaları .....	24
1.9.1. Maliyetleri Düşürme .....	24
1.9.2. Esneklik Sağlama.....	25
1.9.3. Öz Yetkinliklere Odaklanmak .....	25
1.9.4. Kaliteyi Arttırma .....	26
1.9.5. Teknolojik Gelişmelere Uyum.....	26
1.9.6. Verimliliği Artırma .....	27
1.9.7. Riski Azaltma.....	27
1.9.8. Zamandan Tasarruf Etmek.....	27
1.9.9. Uzmanlaşma ve Fonksiyonel Uzmanlardan Daha Fazla Yararlanma.....	27
1.10. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları .....	27
1.10.1. Kontrolün Yitirilmesi.....	28
1.10.2. Personel Üzerinde Olumsuz Etki .....	28
1.10.3. Tedarikçi ile İmzalanan Anlaşmadaki Hukuk Boşluklar .....	28
1.10.4. Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması .....	28
1.10.5. Esnekliğin Yitirilmesi .....	29
1.10.6. Maliyetlerin Yeterince Düşmemesi .....	29
1.10.7. Tedarikçilerin Pazara Girme Riski.....	29
1.10.8. Niteliksiz bir taşeron firma seçimi .....	30
1.10.9. Personel Üzerinde Kontrolün Zayıflaması.....	30
1.10.10. Dış Kaynak Sağlayıcı ile Uyumlu Bir Birlikteliğin Gerçekleştirilememesi.....	30
1.11 Dış Kaynak Kullanımı İşgören Memnuniyeti İlişkisi .....	30

## **BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN**

<b>MEMNUNİYETİ.....</b>	<b>32</b>
2.1. İşgören Memnuniyeti .....	32
2.2. İş Gören Memnuniyetine Neden Olan Faktörler.....	34
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	34
2.2.1.1. Demografik Faktörler .....	34
2.2.1.2. Deneyim .....	35
2.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	35
2.2.1.4. Sosyo-Kültürel Yapı.....	35
2.2.1.5. Ailesel Faktörler .....	36
2.2.1.6. Genetiksel Faktör.....	36
2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	36
2.2.2.1. İşin Niteliği .....	36
2.2.2.2. Ücret .....	37
2.2.2.3. Terfi İmkânları.....	37
2.2.2.4. Çalışma Koşulları .....	38
2.2.2.5. İletişim ve Yönetim .....	39
2.2.2.6. İş Güvenliği .....	40
2.2.2.7. Kararlara Katılma .....	40
2.2.3. Grupsal Faktörler .....	41
2.2.3.1. İş Arkadaşları.....	41
2.2.3.2. Yönetim Tarzı ve Danışman Tutumları.....	41
2.3. İşgören Memnuniyetinin Sonuçları.....	41
2.3.1. Verimlilik.....	42
2.3.2. Bağlılık.....	42
2.3.3. İş Gücü Devri .....	43
2.3.4. Devamsızlık .....	43
2.4. Konaklama İşletmelerinde İşgören Memnuniyetinin Önemi.....	44

<b>BÖLÜM 3: 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞGÖREN MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA.....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
3.2. Yöntem.....	46
3.2.1. Araştırmanın Modeli .....	46
3.2.2. Veri Toplama Yöntemi .....	47
3.2.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	47
3.2.4. Evren .....	48
3.2.5. Veri Çözümleme Yöntemi .....	48
3.3. Araştırma ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler .....	49
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	49
3.3.2. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	52
3.3.3 Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Memnuniyet Düzeylerine Ait Bulgular .....	53
3.3.4 Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Nedeniyle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular .....	55
3.3.5 Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Memnuniyet Düzeyleri ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	57
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları.....	22
<b>Tablo 2:</b> Katılımcılara İlişkin Bulgular .....	51
<b>Tablo 3:</b> Araştırmanın Uygulandığı İşletmelere İlişkin Bulgular .....	52
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Memnuniyet Düzeylerine Ait Bulgular .....	54
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Nedeniyle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular .....	56
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Açısından Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar (Cinsiyet: t-testi, Yaş, Deneyim, Eğitim Durumu, Departman: Anova Testi) .....	59
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Açısından Karşılaşılan Sorunlar Arasındaki Farklılıklar (Cinsiyet: t-testi, Yaş, Deneyim, Eğitim Durumu, Departman: Anova Testi).....	61

## KISALTMALAR LİSTESİ

**DKK:** Dış Kaynak Kullanımı

**Tezin Başlığı:** Konaklama İşletmelerinde Personel İstihdamında Dış Kaynak Kullanımının İşgörenler Üzerine Etkisi: "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma"

**Tezin Yazarı:** Gamze ÖZEL

**Danışman:** Doç.Dr Mehmet Sarıışık

**Kabul Tarihi:** 06.10.2010

**Sayfa Sayısı:** viii(ön kısım)+ 76(tez)+ 4(ekler)

**Anabilimdalı:** Turizm İşletmeciliği

**Bilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

Dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi öz yetenekleri dışında kalan faaliyetleri işletme dışındaki bu alanda uzman bir firmaya devretmesidir. Dış kaynak kullanımından yararlanmak isteyen bir işletme temel ve ikincil faaliyetlerini belirlemek durumundadır. Dünyada hemen hemen her sektörde kullanılan bu yaklaşım ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaya başlamış ve turizm sektöründe de kendini önemli ölçüde hissettirmiştir.

Turizm sektörü emek yoğun bir sektördür. Hizmetler iş görenler tarafından sunulmakta ve müşteri ile birebir iletişim kurulmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sektör için önemi tartışılmaz bir gerçektir. Müşterilerin memnuniyet düzeyinin sunulan hizmetin kalitesine göre değişeceği göz önüne alınırsa, memnuniyet düzeyi yüksek olan iş görenlerin sunduğu hizmet kalitesi artacak böylece müşteri memnuniyeti sağlanacak ve işletme verimliliği artacaktır.

Turizm sektörü için önem arz eden bu iki kavramın birbirlerine olan etkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan bu çalışma dış kaynak kullanımının iş gören memnuniyeti üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, işgörenlerin görüşlerini almak üzere 147 katılımcıya anket formu uygulanmış, mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Dış kaynak kullanımının katılımcıların memnuniyetini etkilediği en önemli unsurlar; "dış kaynak kullanımı ile gelen iş görenleri görünce kendilerini yetersiz hissettikleri, kendilerini örgütte yabancı hissettikleri ve bireysel performanslarını olumsuz etkilediği" biçiminde ortaya çıkmıştır. Katılımcıların karşılaştıkları en önemli sorunlar dış kaynak kullanımının iş görenler için zaman kaybına neden olduğu, örgütler arası uyumun oldukça zor sağlandığı, taşeron firma çalışanları ile işletme çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar olduğudur. Demografik faktörler dikkate alınarak yapılan analizlerde memnuniyet düzeylerinde ve karşılaşılan sorunlarda anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Kadın katılımcıların memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Yüksek yaş düzeyinde olan katılımcıların dış kaynak kullanımının bireysel performansa etkisi bakımından memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu, yüksek deneyim süresine sahip katılımcıların uzman işgücü kullanımı konusunda memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunlarının, odalar, ek hizmetler ve yiyecek içecek bölümünde çalışanların memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dış kaynak kullanımı, işgören memnuniyeti, otel işletmeleri

**Title of the thesis:** Effects Of Employment Outsourcing On The Employees Of Accommodation Businesses: "An Application 5-Star Hotel Businesses"

**Author:** Gamze ÖZEL

**Supervisor:** Assoc. Prof. Mehmet Sarıışık

**Accepting date:** 06.10.2010

**Nu. of pages:** viii(pre text)+76(main body)+ 4(appendices)

**Department:** Tourism Management **Subfield:** Tourism Management

Use of external resources refers to the transfer of the activities not falling into the sphere of its competence to an outsider company specialized in the respective field. An enterprise eager to rely on outsourcing is to identify its primary and secondary activities. This approach widely employed in all sectors in the world is now consulted in tourism sector in our country as well.

Tourism is a labor intensive sector. Services are provided by the service givers who maintain direct interaction with the customers. The customer satisfaction holds a key place in the sector. Considering that the level of customer satisfaction depends on the quality of the service to be provided, the quality of service provided by the employees with high level of satisfaction will improve, thereby contributing to the enhancement of customer satisfaction and corporate efficiency.

In an attempt to identify the mutual impacts between these two significant notions, this study seeks to determine the effects of outsourcing upon the employee satisfaction; to this end, 147 participants are picked for participation in a survey to define the current situation. The most important factors affecting the satisfaction of the participants with respect to outsourcing suggest that the employees feel incompetent, that they become alienated to the organization and that their performance is negatively affected in the presence of outsourcing activities. The most important problems that the participants encounter include waste of time due to outsourcing practices, inability to maintain harmony between the departments and the organizations and conflicts between the fields of responsibilities of the subcontractors and the employees of the company. The analyses based on demographic factors demonstrate that there are significant differences in the level of satisfactions and the problems encountered. It is also determined that the level of satisfaction is relatively low in the female participants. The study further finds that the level of satisfaction of the older participants in terms of the impact of outsourcing upon individual performance is relatively low and that the participants with further experience are inclined to be less satisfied with the employment of expert labor. It is also concluded that the employees with a graduate degree as well as employees working in the supplemental services and food and beverage courts are visibly more satisfied.

**Key words:** Outsourcing, pleasure of workers, hotels

## **GİRİŞ**

Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatmini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda ‘‘dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya’’(Türksoy, 2005: 12) devredilmesidir. Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı faydalar nedeniyle günümüzde oldukça yaygın olarak uygulanmaktadır.

İşgören memnuniyeti her işletme için önem arz etmektedir. Fakat turizm sektöründe hizmetlerin çoğu işgörenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin memnuniyet düzeylerini olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenerek, çözüm bulunması bu sektör için oldukça önemlidir.

### **Çalışmanın amacı**

Turizm işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bu işletmelerde verimin artması ve müşteri memnuniyeti işgören memnuniyetine bağlıdır. Bu bağlamda tezin ana konusunu konaklama işletmelerinde personel istihdamında dış kaynak kullanımı ve bunun işgören performansına etkileri oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımının turizm alanında da artması otel işletmeleri ve işgörenler üzerinde ne tür etkilere yol açtığı konusunu akla getirmektedir. Bu nedenle turizmde giderek yaygınlaşan dış kaynak kullanımının işgören memnuniyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve ilgili yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin asıl faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri uzman işletmelere devrederek büyük ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Böylelikle müşteriler bekledikleri kaliteyi yakalaşmış, aynı zamanda işletmeler de kendi faaliyet alanlarına odaklanarak kalite ve verimliliğini yükseltmiş olurlar. Giderek yaygınlaşan bu uygulama turizm işletmelerinde de yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır. Turizm sektöründe hizmeti sunan işgörenler olduğundan bu uygulamanın

işgörenler üzerindeki etkilerini belirlemek önem arz etmektedir. Çünkü memnun olmayan bir işgören, müşteri memnuniyetini sağlayamaz ve bu durum işletme imajını olumsuz etkiler. Dış kaynak kullanımının işgörenler üzerindeki etkisini ve ilgili yazına katkı sağlamayı hedefleyen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

### **Çalışmanın Metodolojisi**

Çalışmanın son bölümünde Marmara bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının işgören memnuniyetine etkisi ile ilgili bir araştırmaya yer verilmiş ve elde edilen bulgular istatistiki tekniklerle yorumlanmıştır.

Dış kaynak kullanımından yararlanan otellerde dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olmayan işgörenler üzerinde uygulanan anket çalışması ile işgörenlerin dış kaynak kullanımının memnuniyet düzeylerine etkisi hakkındaki bulgulara ulaşılmıştır. Uygulanan anket formu benzer amaçlarla şimdiye kadar yapılan araştırmaların ve anket formu kullanılarak yürütülen uygulamalı çalışmaların incelenmesi ve araştırmacı tarafından dış kaynak kullanımı ve iş gören memnuniyeti kavramı göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Danışmanın onayı alınarak, ankete son şekli verilerek uygulanmaya hazır hale gelmiştir.

Çalışmada uygulanan anket formu işgörenler ile yüzyüze görüşme yapılarak uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümünde bilgisayar ortamında gerekli testler yapılarak testlerin sonuçlarına göre veriler yorumlanarak öneriler getirilmiştir.

### **Çalışmanın İçeriği**

Tez yapısal açıdan üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; dış kaynak kullanımı ve ilgili kavramlar, dış kaynak kullanımının gelişimi, dış kaynak kullanımı ile ilgili yaklaşımlar, dış kaynak kullanımı nedenleri, dış kaynak kullanım seviyeleri, dış kaynak kullanım süreci, genel olarak konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının faydaları ve sakıncaları ve dış kaynak kullanımı işgören memnuniyeti ilişkisi ile ilgili genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde; işgören memnuniyeti kavramı, işgören memnuniyetini etkileyen faktörler, işgören memnuniyetinin sonuçları ve konaklama işletmelerinde işgören memnuniyetinin önemine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise konaklama

işletmelerinde dış kaynak kullanımının işgören memnuniyetine etkileri konusuna ilişkin yapılan anket çalışması ve sonuçlarına yer verilmiştir.

# **BÖLÜM 1: DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ**

## **1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı**

Çağdaş yönetim alanındaki gelişmeler işletmelerin yapılanmaları, yönetim süreçleri ve başta işgörenler olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar grupları konularında yerleşmiş bulunan alışkanlıkları şekil veya anlam olarak değiştirmiştir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek birimler haline gelmeleri, değişen şartlara hemen cevap verebilecek esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bunu sağlayan gelişmelerdir biri de dış kaynak kullanımıdır (Ateş, 2004: 17).

“Dış kaynak kullanımı (DKK), işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesi ya da işletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi şeklinde tanımlanmaktadır” (Türksoy, 2005: 12). DKK, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunmayı ifade eder. Bunun sonucunda emek ve maliyeti en asgari düzeye indirerek azami ölçüde iş yapabilmeyi kapsar (Türksoy, 2005: 12).

Dış kaynak kullanımını, “daha önce firma içerisinde yapılan/yönetilen bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış firmaya aktarılmasıdır” şeklinde tanımlamaktadırlar. Devretme işleminden sonra işletmenin tamamen devreden çıkması söz konusu değildir. Hizmetleri sunan işletme olduğundan oluşabilecek eksiklik ya da sorunlarda müşteri işletmeden beklenti içinde olacaktır. Bu nedenle işletmeler denetim faaliyetlerini sürdürerek sözleşmede yer alan koşulların belirlendiği gibi yerine getirilip getirilmediğini takip etmelidirler (Pelit, 2007: 3).

“Dış kaynaklardan yararlanma; dış tedarikçilerin fiziksel ya da insan kaynakları ile ilgili olarak bir fonksiyonun tamamını veya bir kısmını etkin bir şekilde karşılamasıdır. Üretim faaliyetleri ve diğer katma değer yaratan faaliyetlerin dış kaynaklara dayandırılması olarak da ifade edilebilir” (Özkoç, 2007: 1).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak istemeleri bu nedenle kendi öz yeteneklerine odaklanarak öz yetenekleri dışında kalan işleri tedarikçilere yaptırma eğilimi dış kaynak



kullanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özgener, 2004: 171). Günümüzün yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olan temel yetenek; işletmelerin kendilerine has yetenekleridir. Her işletmenin kendine has bir yeteneği olmalı ve işletmelerin rekabet gücünü arttırmalıdır. İşletmelerin temel faaliyetleri işletme tarafından yürütülmeli ve diğer işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır. Bu şekilde yalın bir organizasyon oluşacak, organizasyon kademeleri azalacak ve üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulabilecektir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70).

Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler sunmayı düşündükleri hizmetleri bu konuda uzmanlaşmış bir firmaya devreder. Bu uygulama işletmelere zaman ve maliyet açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan bir adımdır. İşletme sunmayı düşündüğü hizmeti uzmanlaşmış firmadan istediği kalitede alır ve işletmenin verimlilik gücü artar (Ecerkale ve Kovancı, 2005:69).

Günümüzde müşterilerin kaliteli hizmeti ucuza mal edebilme beklentileri ve ekonomilerdeki dalgalanmalar işletmeler açısından büyük riskler doğurmaktadır. Bu faktörlere bağlı olarak işletmeler radikal değişikliklere gitmektedir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan DKK, bu değişimlere uyum sağlayabilmek, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline getirmek için verimliliği artırmaya yönelik temel faaliyetlere odaklanarak, diğer faaliyetlerde tedarikçilerle işbirliği yapmak, dalgalanmalar ve belirsizliklerden daha az etkilenmek ve teknolojik gelişmelerden yararlanmak için ortaya çıkmıştır (Pelit, 2007: 2)

Dış kaynak kullanımı hizmetinin yönetsel amacı, işletmenin bir hizmetinin başka bir firma tarafından paylaşılarak yürütülmesidir. İşletmelerin çoğu uygulamak istediği alanda yeterli uzmanlık ve kaynaklara sahip olmadığından içeride kendilerinin neden olabileceği bir aksaklığın olmaması için dış kaynak kullanımı hizmetini öncelikli çözüm olarak görmektedir (Ecerkale ve Kovancı, 2005:69).

Dış kaynak kullanımı diğer uygulamalardan bağımsız tek başına ele alınarak bir yönetim tekniği değildir. Çünkü işletmeler temel yeteneklerine odaklandıkça dış kaynak kullanımını artmakta ve bunun sonucunda ortaklıklar ve şebeke organizasyonlar gelişerek işletmeler küçülüp daha esnek ve çabuk hareket edebilir hale gelirler. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları eskilere dayanmaktadır. Ülkemizdeki örnekleri, inşaat

sektöründe görülen taşeron kullanma ve imalat konularındaki fason üretimlerdir. Artan rekabet, globalleşme ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler sonucunda işletmelerin rekabet güçlerini arttırma endişesi ülkemizde de dış kaynak kullanımının önem kazanmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. İşletmeler bu endişe sonucunda temel faaliyetlerine odaklanarak diğer işletmecilik faaliyetlerini bu konuda uzman işletmelere bırakma yolunu seçmeye başlamışlardır. Böylece başarıları birbirine bağlı işletme topluluğu ortaya çıkmaktadır (Sevim vd., 2008: 5).

Dış kaynaktan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerine odaklanma ve temel faaliyetleri olmayan konuları o konuda uzmanlaşmış işletmelerden yararlanma yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Rekabet ederek alanlarında en iyi olmak isteyen işletmeler bir yönetim stratejisi olarak başvurdukları dış kaynak kullanımında, faaliyetlerini temel yetenekleri ile sınırlandırma diğer faaliyetleri ise o konuda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelere bırakma yolunu tercih etmektedirler (Özkoç, 2007: 1).

## **1.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi**

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimiyle ilgili yazında tam bir fikir birliğine varılmadığı, farklı yazarların konuyu gelişim boyutlarıyla kendi ülkelerinde ele aldıkları görülmektedir. Genel olarak bakıldığında DKK'nın insanlık tarihi kadar eski olduğu yiyecek, araç ve ev gereçleri üretimi ve satışıyla başladığı söylenilebilir (Özdoğan, 2006: 7).

Dış kaynak kullanımı kavramı, bir işletmenin (alt sözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla İngilizce'de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır (Pelit, 2007: 3).

“Wisconsin” şirketinin, “Omni Resource” şirketine 1988 yılında tesis yönetimini devrettiği zaman DKK kavramı ilk kez bir sözleşmede kullanılmıştır. Daha sonra Eastman Kodak, Businessland'a mikro bilgisayar sistemi işlemlerini ve IBM'e veri merkez işlemlerini 1989 yılında devrettiğinde bu kavram gündeme daha çok gelmiştir. II. Dünya Savaşı yıllarında da kullanılan bu hizmetler fazla profesyonel düzeyde

değildi. DKK uygulamaları o yıllarda daha çok şu hususlarda yoğunlaşmıştır (Pelit, 2007:4):

- Çiftçi gruplarının göçmenleri kiralarak hasat zamanı çiftlik işlerinde yardımda bulunmalarını sağlamaları,
- İnşaat işletmelerinin elektrik ve su işlerinde yan elamanları kullanmaları,
- Askeri amaçlı malzemelerin üretiminde hükümetlerin stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin yan işletmelerini kullanmaları.

Dış kaynak kullanımı ilk çıktığı yıllarda işletmelerin temel faaliyetleri dışında kalan alanlarda (bakım, onarım, temizlik, vb.) çok küçük çaplı olarak başlanmıştır. Ciddi anlamda dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Sonrasında maliyetleri azaltma, personel tasarrufu, diğer işleri gerçekleştirmek için serbest personel yaratma gibi avantajlarından dolayı organizasyon içinde gerçekleştiren çeşitli faaliyetlerin organizasyon dışındaki işletmelerden tedarik edilmesi ile dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu uygulama günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki, kuruluş amacı yalnızca DKK işlevi yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır (Özkoç, 2007: 2). Artan rekabet, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler sonucunda rekabet güçlerini artırmak isteyen işletmeler ülkemizde de bu uygulamaların yaygınlık kazanmasını sağlamıştır (Dalay, 2001: 288).

### **1.3. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar**

Dış kaynak kullanımının diğer yönetim yaklaşımlarıyla ilişkileri mevcuttur aşağıda bu yaklaşımlardan bahsedilmiştir.

#### **1.3.1. Stratejik Yönetim**

Günümüzde birçok firma tarafından kullanılmakta olan bu süreçle ilgili birçok tanım mevcuttur. Stratejik yönetim özetle; bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için stratejiler geliştiren, uygulayan ve ortaya çıkan sonuçları değerlendirerek kontrol eden faaliyet ve kararlar bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 125).

İşletmelerin çevresi sürekli değiştiğinden planların bir defa yapılıp değişmez kalıplar haline getirilmesi mümkün değildir. Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değil temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre örgütlerin devamlılıklarını sağlamak için geliştirilen ve yönlerinin belirlenmesine yarayan bir yönetim yaklaşımıdır (Güçlü, 2003:71).

Stratejik yönetimin ana görevi bir işin misyonunu baştan sona düşünmek “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, bu amaçların gelecekteki sonuçları vermesini sağlamaktır (Güçlü, 2003: 70).

### **1.3.2. Değişim Mühendisliği**

Değişim mühendisliği, organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşması ve atılımı gerçekleştirmesi için herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal tasarım ve değişikliklerin yapılmasını sağlayan organizasyonel yönetim tekniğidir. Başka bir ifadeyle atılım stratejisi sonucunda organizasyonun performansını yükseltmek ve sürekliliğini sağlamak için geliştirilen bir tekniktir (Aktan, 1998: 4).

### **1.3.3. Temel (Öz) Yetenek**

Öz yetenek; bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, kolayca taklit edilemeyen, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede önemli rol oynayan, müşteriye özel değer olarak yansıyan ve rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi ve becerilerdir (Özgener, 2004: 172).

Öz yetenekler işletmelere özgüdür, işletmenin performansını artırıcı etkiye neden olabilir ve etkin bir şekilde kullanılması sonucunda rekabette diğer işletmeler karşısında üstünlüğünü korumasını sağlar. İşletmeler temel yeteneklerini fark ederek kurumsal sınırlarını net olarak tanımlayabilirler (Eren vd., 2005: 202).

### **1.3.4. Küçülme**

Küçülme, organizasyon yapısı ve işletme faaliyetlerinin gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan bölümlerin kapatılması ve tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi olarak düşünülebilir. Küçülme uzun dönemde organizasyonların yönetim biçimlerini etkiler, küçülen organizasyonlar, ekonomik problemlerle

karşılaşabilir bunun sonucunda işine son verilen ve çalışan işgörenler üzerinde psikolojik etkiler görülür (Gümüştekin, 2004, 246).

Dış kaynak kullanımının teşvik ettiği örgütsel küçülme, rekabet gücünü geliştirerek katma değeri arttırmaktadır (Özgener, 2004:175). Küçülme, bilinçli olarak organizasyonun performansını iyileştirmek amacıyla, işgücünü azaltmak için alınan organizasyonel karardır (Gümüştekin, 2004, 247).

### **1.3.5. Alt anlaşma**

Dilimize alt anlaşma olarak çevrilen “sub-contracting” kavramı, bir işletmenin üretim süreçlerinden bir kısmını sözleşmeye dayalı olarak ülke içinden veya dışından bir işletmeye devretmesidir. DKK ile alt anlaşma arasındaki fark; DKK uzun vadede tasarlanmış devamlı anlaşmaları, alt anlaşma ise kısa dönemli ve geçici anlaşmaları kapsar. DKK’da anlaşmalar devamlı ve tekrarlanması düşünülürken, alt anlaşmada işlerin bir süre sonra işletmeye geri döndürülmesi düşünülür (Özdoğan, 2006: 7).

## **1.4. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yaklaşımlar**

Dış kaynak kullanımının ilişkilendirildiği işlem maliyeti yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşım aşağıda açıklanmıştır.

### **1.4.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı**

İşlem maliyeti yaklaşımı Coase tarafından ilgili yazına katılmıştır. Bu yaklaşıma göre belirli bir piyasa yapısında faaliyet gösteren firmalar işlem maliyetlerini azaltıcı kurumlar olarak oluşmaktadırlar. İşlem maliyetleri üretimle direkt olarak ilişkilendirilmektedir. Çünkü işlem maliyetleri parasal bir olgudur, bilgi ve sözleşme maliyetlerinde olduğu gibi değişim sürecinin gerçekleştirilmesinde katlanılan bir maliyeti ifade etmektedir (Çoban, 2002: 163).

İşletmeler için kritik önem taşıyan faaliyetler üretimle sınırlı kalmamaktadır. Üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları da işletmeler için önem taşımaktadır. Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişimini maliyetleri en düşük şekilde organize etmek isterler. Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en asgari ölçüde tutmak ve bazı

fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirerek belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanmasını dikkate alırlar (Coşkun, 2002: 203).

Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişimini maliyeti en ekonomik şekilde organize etmek isterler. Bu yaklaşım organizasyonların bu değişim maliyetlerini analiz ederek en ekonomik şekilde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi araştırmaktadır (www.ikademi.com).

İşlem maliyeti yaklaşımında piyasa ihtiyaçlarının tedariki, firma içi organizasyon maliyetlerinin en önemli boyutunu oluşturmaktadır. Genel bir piyasa talebi dikkate alındığında, üretim için gerekli hammaddenin etkinlik ve verimlilik ölçütleri çerçevesinde ne zaman ve ne şekilde tedarik edilmesi sorusu bir karar problemi olarak geçerliliğini korumaktadır (Çoban, 2002: 165).

#### **1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**

İşletmeler uzun dönem ayakta kalabilmek için girdiye ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bu girdilerin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. Dış kaynak kullanımı belirsizliği aşmak için işletmelerin başvurabilecekleri yollardan biridir. Bu yaklaşımda DKK işletmelerin ihtiyaç duydukları girdilerin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde elde edilmemesini sağlayan bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Pelit,2007:6)

#### **1.4.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşıma göre işletmeler sahip oldukları kaynakların bütünlük ve farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Pelit, 2007: 6). Mevcut kaynakların geliştirilmesi ve boşlukların doldurulmasına imkan sağladığında dış kaynak kullanımı iyi bir etkiye sahip olacaktır. Yani mevcut bilgi sistemleri kaynakları ve kabiliyetleri işletmenin rekabet stratejisi için gerekli ihtiyaçları karşılayamadığında dış kaynak kullanımından yararlanmak üstün bir seçenektir (Karayel, 2002: 37).

Konumunu muhafaza etmek isteyen ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar. Bu noktada işletme kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynak kullanımından yararlanmak zorunda kalacaktır. Dış kaynak kullanımı kaynak

boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkı sağladığı sürece anlamlı bir uygulama olacaktır (Coşkun, 2002: 202).

### **1.5. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri**

İşletmelerin dış kaynak kullanımından yararlanmasına neden olan temel neden maliyetleri düşürme olarak görülmektedir. Maliyetlerin azalması işletmeler için önemli bir unsurdur fakat dış kaynak kullanımından yararlanmayı bir nedenle sınırlandırmak doğru olmayacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanımından yararlanma sebepleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Özkoç, 2007: 3).

- Maliyetleri azaltma; dış kaynak kullanımı ile birlikte işletmeler ana fonksiyonu dışında kalan iş ya da hizmetleri merkezi karar alma alanı dışına kaydırmaktadırlar. Böylelikle maliyet etkinliği yakalanarak işgücü verimliliği yükselecektir (Özkoç, 2007: 3). Organizasyonların ihtiyaç duydukları girdilerin maliyetleri dışarıda daha düşükse dış kaynak kullanımı gereği doğar. Bunun sonucunda zaman ve kalite açısından da kazanımların olması muhtemeldir (Coşkun, 2002: 204).
- Temel yeteneği geliştirme; rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler temel yeteneklerine odaklanarak temel faaliyet alanı dışındaki işleri taşeron firmaya devredebilirler. Böylece taşeron firmaların maliyet avantajından yararlanılarak rekabet üstünlüğü sağlanabilir (Özkoç, 2007: 4). Dış kaynak kullanımından yararlanıldığında işletmeler yeni teknoloji, araçlar ve tekniklere ulaşabilecek bunun sonucunda çalışanların yeni beceriler geliştirerek rakiplerden geri kalmamaları sağlanacaktır (Özgener, 2004: 182).
- Esnekliği Artırma; işletmelerin ani değişimlere uyum sağlayabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler örgütlerini küçülterek daha yalın organizasyonlar haline gelirler. Bunun sonucunda daha çabuk karar alabilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen ve değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen esnek birimler haline gelirler (www.cvtr.net).
- Küçülme; dış kaynak kullanımı sonucu işletmeler yapı olarak küçülür ve yalınlaşır. Küçülmenin tercih edilmesinde, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay

izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak gibi sebepler etkilidir. Örgütsel küçülme, işletmelerin finansal sonuçlarının da küçülmesi anlamına gelmez. Aksine çoğu işletme küçülerek büyür (www.cvtr.net).

- Hız Kazanma; uzmanlaşmış taşeron firmalardan yararlanan işletmeler önemli ölçüde hız kazanırlar (www.cvtr.net).
- Teknolojik yenilikleri izleme; sürekli gelişen teknoloji sebebiyle firmanın öz işlerini yapma biçimi eskir. Bu durumda eski öz yetkinlikler ikincil nitelik kazanmaya başlar ve işletme uyum sağlama ve yok olma durumlarıyla karşı karşıya kalır. Bu noktada işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için ya kendilerinin yeni beceriler geliştirmesi ya da dışarıdan tedarik etmesi gerekir (Coşkun, 2002: 205). İşletmeler yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımından yararlanarak bu konularda yeni teknolojilere ulaşır. Bu yolla işletmelerin taşeron firmaların araştırma geliştirme departmanlarından yararlanarak teknolojiyi takip etme maliyetinden kaçınması mümkün olur (www.cvtr.net). Risk azaltma; işletmelerin bilgi sistemlerine yaptığı yatırımlar önemli riskli durumlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler her an değişebilen fırsatlardan yararlanabilecekleri daha esnek bir yapıya kavuşurlar (Özgener, 2004: 182).
- Kaynak transferi; dış kaynak kullanımından yararlanan işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkararak önemli bir kaynak transferi sağlar veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaşır (www.cvtr.net).
- Kontrol dışı fonksiyonlar; işletmeler etkin olmadıkları bir fonksiyon için dış kaynaklardan yararlanabilirler (Özkoç, 2007: 4).
- Yatırım harcamalarını azaltma; işletmeler dış kaynaklardan yararlanarak kendi uzmanlık alanları dışında kalan faaliyetler için büyük yatırımlar yapmak yerine bu işte uzman taşeron firmalarla anlaşarak yatırım harcamalarını azaltma yoluna gidebilirler (Özkoç, 2007: 4).



- Maliyetlerin önceden bilinmesi; dış kaynak kullanımı işletmeye, hizmete sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgiler verebilmektedir (Özkoç, 2007: 4).
- Sabit maliyetlerin değişkene dönüştürülmesi; dış kaynak kullanımının en çekici ve kısa vadeli yararlarından birisi; çok düşük maliyet yapısına sahip tedarikçiye ulaşmaktır. İşletmenin gereksinim duyduğu girdilerin maliyeti dışarıda çok daha ucuza elde edilebilecekse bu durumda dış kaynak kullanımından yararlanma imkanı ortaya çıkmaktadır (Özgener, 2004: 183).
- Finansal kaynaklardan yararlanma; işletmeler dış kaynak kullanımından yararlanarak ellerindeki finansal kaynakları etkin bir biçimde kullanma fırsatı yakalar (Özkoç, 2007: 4).
- Kaliteyi artırma; faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi sonucu daha kaliteli hizmet ve ürün elde edilecektir (Özkoç, 2007: 4).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarılı olabilmesi, işletmelerin bu faaliyetleri kendilerinden daha uzman bir firmaya devretmesiyle mümkün olabilir. Bunun için seçilen taşeron firmanın bu alanda uzman olması gerekmektedir (www.cvtr.net).

## **1.6. Dış Kaynak Kullanım Seviyeleri**

Dış kaynak kullanımının seviyeleri bireysel, fonksiyonel ve süreç olarak dış kaynak kullanımı faaliyetleridir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### **1.6.1. Bireysel Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetleri**

İnsan kaynaklarıyla ilgili önem taşıyan pozisyonların dış kaynaklara devredilmesini kapsar. Söz konusu uygulama, nitelikli personel ihtiyacını giderirken, operasyonel faaliyetler ya da teknik bilgi birikimine ihtiyaç duyulan konulara ilişkin, personel tedariki konuları ile ilgili olabilmektedir (Özkoç, 2007: 5).

Örneğin “bir işletmenin çalışanı, bordro değişimlerini, çekleri, vergi giderlerini ve önemli muhasebe girişlerini kontrol etmekte zorlanıyor veya bu işlemleri doğru ve zamanında yapamıyor olduğunu düşünelim. Bu aksaklığın altında yatan sebepler hızlı büyüme süreci, kullanışsız (hantal)

yazılım programları, beceriksizlik vb. olabilir. Bunun sonucu olarak da çalışanların maaşları zamanında ödenemez (moral ve üretkenliği etkiler), eleman değişiklikleri zamanında sisteme girilemez (bordro oranını ve insan kaynakları istatistiklerini etkiler) ve aylık muhasebe kayıtları zamanında kapatılamaz (finansal durum çizelgesinin gecikmesi). Yönetim çalışanın yetenekli bir eleman olduğunu, fakat piyasa dalgalanmalarına ve iş yoğunluğuna tek başına yetişemediğini düşünürse, öncelikle muhasebe kısmının diğer elemanlarından yardım alınıp alınamayacağı araştırılır. Eğer tüm muhasebe elemanları tam kapasitede çalışıyorlar ve bordro fonksiyonuna yardım edecek zamanları mevcut değilse, işletme bordro fonksiyonunun, çek kontrolü ve vergi hesaplama gibi faaliyetlerini tedarikçi bir işletmeye devredebilir. Bu işlemle yükü hafiflemiş olan çalışan daha verimli çalışabilme imkanı bulur” (Kesgin, 2005: 29).

### **1.6.2. Fonksiyonel Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetleri**

İşletmenin yürütmekte olduğu işletme fonksiyonlarından herhangi bir işte oluşan problem sonucu o fonksiyonun dışarıdan temin edilmesidir (Özkoç, 2007: 5).

Bireysel dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinde verdiğimiz örneği biraz genişletecek olursak; “Finans müdürünün, bordro konusundaki aksaklığın, denetçi ve muhasebe bölümü çalışanlarının yetersiz olmalarından kaynaklandığını düşündüğü varsayılırsa. Bu durumda yapılması gereken; muhasebe fonksiyonunun dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçi işletmelere teklif edilmesidir. Eğer uygun anlaşma şartları sağlanırsa, işletme bu fonksiyonu devrederek tedarikçi işletmeden muhasebe fonksiyonunun kalitesinin yükseltilmesini bekleyebilir” (Kesgin, 2005: 29)

### **1.6.3. Süreç Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetleri**

Organizasyonlarda tüketici tatminini sağlamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesi için birbirleriyle ilişkili faaliyetler belli bir üretim bandında çok sayıda aşamadan geçerek üretim sürecini oluşturmaktadır. Bu yapı ile ilgili faaliyetlerdeki olası bir başarısızlık durumunda dış kaynak kullanımı yolunun tercih edilmesi süreç olarak dış kaynak kullanımını oluşturmaktadır (Özkoç, 2007: 5):

Örneğin, ‘‘Finans müdürü muhasebe fonksiyonundaki aksaklığı görüşmek üzere genel müdüre gittiğinde, genel müdür benzer problemlerin tüm bölümler için geçerli olduğunu ve sorunun insan kaynakları ile ilgili olduğunu söyleyebilir. Genel müdür, insan kaynaklarının ilerisi için kötü sinyaller verdiğinin ve bunların kısa vadede, sınırlı sermaye ve mevcut mali yapı ile değiştirilemeyeceğinin farkındadır. Problem bölüm yöneticileri ile tartışıldıktan sonra işletmenin insan kaynakları fonksiyonu, 5 yıl süreyle tedarikçi bir işletmeye devredilebilir. İşletme, tüm çekirdek fonksiyonlarını dış kaynaklara verme kararı verdiğinden bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta profesyonel ve eksiklikleri giderebilecek düzeyde gelişmiş bir tedarikçi işletmeyle çalışmaktır. Aksi takdirde işletme içinde bulunduğu durumdan daha kötü bir duruma düşebilir’’ (Kesgin, 2005: 30).

## **1.7. Dış Kaynak Kullanım Süreci**

Dış kaynak kullanımı kararı işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu kararı uygularken işletmeyi etkileyebilecek tüm faktörleri dikkatlice inceleyip analiz etmeleri gerekmektedir. Aşağıda dış kaynak kullanım süreci açıklanmıştır.

### **1.7.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması**

Dış kaynak kullanımının faydaları işletmelerin bu uygulamadan yararlanma eğilimine neden olabilir. Fakat ilk olarak işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyması ile başlar (Özkoç, 2007: 6).

Dış kaynak kullanımından yararlanma kararı işletmenin öz yetenekleri üzerinde odaklanan çok kapsamlı stratejinin sadece bir parçasıdır. İşletme dış kaynak kullanımına gitmeli mi gitmemeli mi? Bu maliyet fayda analizi gerektiren bir karar olmalı ve belirli bir fonksiyon, faaliyet ve program ile ilgili verilen karar dikkatle gözden geçirilerek değerlendirilmelidir (Özgener, 2004: 171). Burada önemli olan işletme personeli tarafından etkin bir biçimde gerçekleştirilen fonksiyonlar işletme içinde kalmalı, bunun dışında kalan fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmelidir ([www.hrturkiye.com](http://www.hrturkiye.com)).

### **1.7.2. Amaç ve Stratejilerin Belirlenmesi**

Üst yönetimin göstereceği girişim işletmenin dış kaynaklardan kazanç sağlayabilmesinde önem arz etmektedir. Üst yönetim, dış kaynaklardan yararlanma kararı almadan önce hangi faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi gerektiğini belirler (Özkoç, 2007: 7).

DKK uygulamaları sırasında üst yönetimin izleyeceği stratejiyi belirlemesi gerekmektedir. Bu stratejiyi belirlerken ([www.hrturkiye.com](http://www.hrturkiye.com));

- İşletmenin genel amaç ve hedeflerinin DKK stratejisiyle uyumlu olmasına,
- Temel yetenek ve bunun dışındaki fonksiyonlarının belirlenmesine,
- Tedarikçi işletmelerden yararlanmayı düşündüğü süreye,
- Tedarikçi ile uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için nasıl bir ortam oluşturulması gerektiğine,
- Faaliyetlerin devredileceği tedarikçilerin istenilen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına,
- Yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan tüm işletmecilik faaliyetlerini dışarıya yaptıran bir merkez olmayı isteyip istemediğine dikkat etmesi gerekir.

### **1.7.3. İnceleme ve Araştırma Aşaması**

Amaç ve stratejiler belirlendikten sonraki aşamada, dış kaynak kullanımının faydalarının belirlenmesi için en çok kullanılan ekonomik yöntem olan kıyaslama yönteminden yararlanılır. Konusunda iyi olan ve lider işletmelerle üretim ve hizmetin maliyet ve kalitesi karşılaştırılarak dış kaynak kullanımı kararı verilebilir. Yapılan kıyaslama sonucu maliyet ve kalitede istenilen gelişimin sağlanma ihtimali görüldüğü takdirde işletmenin hangi fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanılacağı belirlenir (Korkmaz, 2006: 23).

#### **1.7.4. Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Dış Kaynak Seçimi**

Tedarikçilerin teklif formu doldurup vermesiyle bu süreç başlar. Yalnız kağıt üzerinde verilen bilgiler yeterli olmayabilir. Bu nedenle işyerlerine yapılan ziyaretlerle ve referanslarla yapılan görüşmelerle bilgiler onaylanmalıdır (www.hrturkiye.com).

Alternatif taşeron firmaların değerlendirilmesi sürecinde işletmelerin başarılı olabilmeleri için iki seçenekleri vardır. Bunlar dış kaynaklardan yararlanma yöneticisi ve dış kaynaklardan yararlanma komitesidir. Bu iki seçenekten birine başvurulduktan sonra taşeron firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Gelen teklifler değerlendirilerek işletme için en uygun olanlar seçilerek yeniden değerlendirilir (Özkoç, 2007: 8).

Dış kaynak uygulamasının başarısında doğru tedarikçiyi seçmek hayati önem taşımaktadır. Tedarikçinin seçiminden önce tedarikçi seçim kriterleri belirlenerek tedarikçi profili oluşturulmalıdır. Belirlenen profile uygun tedarikçi adaylar belirlenerek, tedarikçiler hakkında bilgi toplanmalı ve sözleşme çerçevesinde performansları gözlemlenmelidir. Etkin bir pazar araştırması sonucu işletmenin ihtiyaç duyduğu doğru tedarikçi bulunmalıdır (Özgener, 2004: 185).

#### **1.7.5. Sözleşmelerin Hazırlanması ve Anlaşma Aşaması**

Bu aşamada sözleşme müzakere edilir, ilgili anlaşmaların yapılır ve sözleşme imzalanır. Başlangıçta sözleşme ile ilgili her şey kontrol edilerek uzmanlara danışılmalıdır. Sorumluluklar, ödeme planları, iş yükleri, olası değişikliklerle ilgili açık hükümler, hizmet seviyesi ölçütleri ve buna yönelik raporların geliştirilmesi üzerinde mutlaka durularak sözleşme oluşturulmalıdır (Özgener, 2004: 186). Sözleşmede bulunacak maliyetler, koşullar ve süre ile ilgili zorunluluklar görüşülmelidir. Sözleşmeler son derece titiz ve kapsamlı şekilde hazırlanmalı, esnek olmalı ve herhangi bir sorun çıktığı durumda bunu çözebilecek ifadeleri içermelidir. Unutulmamalıdır ki sözleşmeler ilişkinin devam etmesi için büyük önem taşımaktadır (www.hrturkiye.com).

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmesinin ortak bazı özellikleri vardır. Bunlar (Özkoç, 2007: 8):

- 5 ile 10 yıllık ve uzatma seçeneklidirler.

- İşletmenin ve taşeron firmanın nelerden sorumlu olduğu ayrıntılarıyla yazılıdır.
- Yıllık, genellikle aylık ödeme planları belirlenir.
- İlk kapasite, büyüme varsayımları, değişiklikler saptanarak iş yükü belirlenir.
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenir.

#### **1.7.6. Uygulama Aşaması ve Kontrol**

Bu aşama geçiş sürecinin planlanması, anlaşmanın uygulanması, detaylı bütçenin hazırlanması, tedarikçilerin işe alınması, gerekli yönetsel fonksiyonların ve programın resmi olarak başlatılmasını kapsar. Anlaşmalar yapıldıktan sonra da tedarikçilerin etkinliğinin sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir (Özgener, 2004: 187).

#### **1.7.7. Taşeron Firma ile Etkin Bir İletişim Ağının Kurulması**

Taşeron firma ile ilişkilerin yönetiminden sorumlu personelin işin nasıl yapılacağı ile ilgili eğitime tabi tutulması gerekir. Bu konuda sözleşmeler büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin vizyon ve hedefleri paylaşılmalıdır. Taşeron firmanın performansının etkin bir şekilde değerlendirilmesi bunu sağlamak için de etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Güven duygusunun ön planda olmasıyla etkin bir iletişim mümkün olabilecektir (Özkoç, 2007: 9).

#### **1.8. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı**

DKK, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından çeşitli hizmetlerin satın alınmasında yaygın olarak kullanılan bu uygulama, emek yoğun hizmetlerin ağırlıklı olarak sunulduğu konaklama işletmelerinde de yaygın olarak tercih edilen bir uygulama olduğu ilgili yazında üzerinde durulan konular arasındadır (Pelit, 2007: 10).

İşletmelerin temel faaliyet alanları dışında kalan işlerini bu alanlarda uzmanlaşmış işletmelere devretmesi esasına dayanan DKK, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından, işletmelerin stratejik düzeydeki amaçlarına ulaşması, daha hızlı ve kaliteli ürünlerin oluşturulup müşterilere sunulması sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanarak, verimlilik ve örgütsel etkinliğin arttırılmasında stratejik bir araç olarak

kullanılmaktadır (Pelit, 2007: 11). Otel, işletme dışından tedarik ettiği malzeme veya ürünleri, işletme dışından gelen firmalara hazırlatarak, işletme dışından gelen müşterilere sunan bir aracı görevi görmektedir (Türksoy, 2005: 12).

Teknolojideki değişimler sonucu turizm sektöründe dış kaynaklardan yararlanma özellikle bilgi iletişim sistemlerinde görülmektedir. Yeni teknolojik sistemleri kendi bünyelerinde kurmak ve geliştirmek, gelişen sistemin dünyadaki bilgisayar ağları ile bağlantısını temin etmek işletme için güç ve oldukça maliyetli olacaktır. Bu nedenle turizm sektöründe yer alan özellikle konaklama ve seyahat işletmeleri elektronik merkezi sistemlerin avantajlarından yararlanmak için dışarıdan bir firmadan yardım almak durumunda kalmaktadırlar (Pelit, 2007: 11).

Son yıllarda birçok otelci, dış kaynak kullanımının rekabet güçlerini arttırmada hızlı ve düşük riskli bir araç olmasına inandıklarından bu uygulamaya büyük ilgi göstermektedir. Dış kaynak kullanımı ile sabit maliyetleri azaltmak, talepte oluşan sezonluk değişimlerin olumsuz etkilerini azaltmada daha esnek örgüt yapısına sahip olmak, uzman işletmelerle anlaşarak yeni teknolojiler sunmak, dışarıdan sağlanan hizmetlerle birlikte çeşitlendirilmiş ürün sunmak ve temel faaliyetlere odaklanarak kaliteyi yükseltmek amaçlanmaktadır (Kesgin, 2005: 37).

Konaklama işletmelerinde de ilk olarak temel ve ikincil faaliyetler belirlenmelidir. Temel faaliyetler; otel yönetimi, resepsiyon, rezervasyon, satın alma, kabul, mutfak, restoran, bar ve satış faaliyetleridir. Temel faaliyetler dışında kalan faaliyetler de ikincil faaliyetlerdir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 85).

Başlangıçta DKK özellikle kıyı bölgelerinde hızlı bir şekilde gelişmiş ve bu durumun ‘‘Her Şey Dahil Sistemin’’ kullanılması sonucu olduğu görüşü yaygınlık kazanmıştır. Fakat şehir otellerinde de bu uygulamanın yaygın olarak kullanıldığına ilişkin görüşler ve uygulamalar bu faaliyetin sadece kıyı bölgelerine ait bir uygulama olmayacağını güçlendirmektedir (Pelit,2007: 12).

Konaklama işletmelerinde bazı bölümlerde dış kaynak kullanımı oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Aşağıda dış kaynak kullanımının uygulandığı bölümlerden bahsedilecektir.

### **1.8.1. Odalar Bölümü**

Odalar bölümü ön büro ve kat hizmetleri olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Otellerin ana faaliyet alanı konaklama olduğu için resepsiyon bölümünde dış kaynaklardan yararlanma oranı düşüktür (Türksoy, 2005: 13). Dış kaynak kullanımının konaklama işletmelerinde uygulanmasındaki engel, hizmetlerin müşteri memnuniyetine bağlı kompleks yapısı işletmelerin imajını olumsuz etkileyebileceği konusundaki tedirginliktir. Resepsiyon bölümünde merkezi rezervasyon sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2007: 88).

Otellerde en fazla çalışanın bulunduğu ikinci bölüm oda ve kat temizliği ve çamaşırhanedir. Bu hizmetlerin otel dışından bir temizlik firmasına yaptırılması finansal yükü azaltarak ana faaliyetleri etkinleştirmekte ve hızlandırmaktadır (Türksoy, 2005: 14). Dış cephe ve havuz temizliği ve temizlik uygulamanın kullanıldığı diğer faaliyetlerdir. Çamaşırhane yüklü yatırım gerektirmekte, çamaşır yıkama, ütüleme, kurutma, makine maliyetleri, çalıştırılan personel maliyetleri otelin büyüklüğüne göre değişmekte bu da işletmeler için önemli bir gider oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu hizmeti dışarıdan karşılama yoluna gitmektedirler (Özdoğan, 2006: 62). Çamaşır temizliği için çarşaf ve diğer unsurlar dışarıdan bir firmaya gönderilebileceği gibi, otelin temizlik ünitesi de başka bir işletmeye devredilebilir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 89).

### **1.8.2. Yiyecek – İçecek Bölümü**

Bir otelin en büyük gelir kaynağını odalar bölümünden sonra, yiyecek içecek bölümü (yaklaşık %34) oluşturur. Otellerin değişik hizmet alanları; genel ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barlarıdır. Bunların dışında yiyecek içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarındaki barlar, hafif bir şeyler yenebilen, kahve içilebilen pastaneler gibi özel tesisler de mevcuttur (Batman, 1999: 123). Otel işletmelerinin organizasyon yapısı yiyecek – içecek bölümünün yeri ve önemi, otelin büyüklüğü ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Şüphesiz, otellerin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça yiyecek – içecek bölümünün önemi de giderek artmaktadır (Denizer, 1995:90).



Mutfak yiyecek ve içecek işletmelerinde yiyecek üretimi yapılan yerdir (Gökdemir, 2003; 16). Restoranlar otelde konaklayan ya da dışarıdan gelen müşterilerin yemek ve içki ihtiyaçlarının karşılandığı salonlardır. Restoranlar otelin görünüş bakımından en güzel yerinde ve yönünde, geniş ve yüksek pencereci çok iyi dekora edilmiş masalar son derece temiz ve kolalı örtülerle örtülmüş, belli bir plan dahilinde yerleştirilmiş, taban genellikle halı kaplı, pencereler tavan ve duvarlarla uyum sağlanacak perdelerle örtülmüş olmalıdır. Genellikle öğle ve akşam yemekleri verilen bu salonlar iyi ışıklandırılmış olmalıdır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 31).

Yiyecek ve içecek sektöründe otel işletmelerinin payının giderek düşmesi, restoran ve fast food işletmeleriyle rekabet sonucu satışların gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi otellerin DKK'nı tercih etmesine neden olmaktadır (Türksoy, 2005: 13). Müşterilerin yemeklerinden memnun kalması genel olarak memnuniyet düzeylerini etkileyecektir. Bu nedenle DKK'na gidilmemesi tercih edilmektedir. Fakat oteller bağımsız restoranlarla rekabet içindedir bu nedenle rekabet edemeyen ve gelirlerini arttırmak isteyen oteller marka oluşturmuş restoranlarla dış kaynak kullanımı uygulamasına gidebilmektedir. İçecek bölümü otellerde büyük bir gelir kaynağı oluşturduğundan bazı barların yönetiminden dış kaynak kullanımı uygulamasından yararlanılabilir (Özdoğan, 2006: 66). Otele bu hizmeti sağlayan taşeron firmanın yalnızca kar amaçlı çalışması hizmetlerden memnun olmayan müşterilere grubunun oluşmasına neden olabilir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 89). Bu durumda yiyecek ve içecek hizmetini DKK firmasına devretmiş bulunan otelin restoranında kötü hizmet sunulması durumunda, çok iyi konaklama olanakları sunulsa bile işletme imajı olumsuz yönde etkilenebilir (Türksoy, 2005: 15).

Banketler otellerde rutin olarak sunulan yeme içme faaliyetleri dışında kalan özel hizmet faaliyetleridir. Bu özel hizmetler; konferanslar, kokteyl partiler, düğün ve nişan partileri, danslı akşam yemekleri, yıldönümü kutlama partileri, balolar, seminerler, moda gösterileri, kongreler, basın toplantıları gibi faaliyetlerden oluşur (Aktaş, 1995: 303).

Banketler talep doğrultusunda sunulan hizmetler olduğundan, müzik, süsleme gibi hizmetler gerektirdiğinden dış kaynak kullanımına gidilmesi tercih edilmektedir.

Banketlerde çalışacak personellerde dışarıdaki firmalardan tedarik edilmektedir. (Özdoğan,2006:66).

**Tablo 1. Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları**

<b>Faydalar</b>	<b>Sakıncalar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Daha iyi mevki</li><li>• Müşteri temelli kurulum</li><li>• Yüksek kar marjlı ziyafet organizasyonları</li><li>• Otel tanınırlığının artması</li><li>• Daha az sermaye ile çalışma</li><li>• Büyüme fırsatı</li><li>• Ürün geliştirme fırsatları</li><li>• İstikrarlı iş akışı</li><li>• Sinerji yaratan birliktelik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziyafet organizasyonlarında kısıtlamalar</li><li>• Yerel misafirleri çekmede zorluklar</li><li>• Daha uzun operasyon saatleri</li><li>• Dalgalı doluluk oranı</li><li>• Otel yönetiminin değişimi</li><li>• Uygunsuz, eksik teknik bakım</li><li>• Gurme yemek algılamasında olumsuzluk</li><li>• Zayıf otel müdürleri</li><li>• Yatırımın yavaş geri dönüşümü</li></ul>

Kaynak: Kesgin, (2005: 42).

### **1.8.3. İnsan Kaynakları Bölümü**

İnsan kaynakları uygulamalarında teknolojik gelişmeler büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı birçok işletme için gerekli bir uygulamadır. Çünkü teknolojik alt yapı belirli bir maliyet gerektirmekte, dış kaynak kullanımı sayesinde işletmelerin bu maliyetlerden kaçınması mümkün olmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70).

“Maaş bordrosu hazırlama, iş gören yardımları, sağlık, refah, emeklilik, kar paylaşımı, iş gören temin hizmetleri, insan kaynakları bilgi sistemleri yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, mevzuat takibi, risk yönetimi çağdaş insan kaynakları bölümlerinde sıralananlardan herhangi biri için ticari anlamda dış kaynak kullanılmaktadır” (Ateş, 2004: 30).

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı günümüzde işletmeler tarafından oldukça ilgi görmektedir. Dış kaynak kullanımından yararlanan başlıca konular; işe alım, eğitim,

personel/bordrolamadır. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanılan fonksiyonlar altı kategoride açıklanabilir. Bunlar; planlama ve politika, seçme ve yerleştirme, gelişim ve eğitim, performans yönetimi ve ücretlendirme, işten çıkarma ve yönlendirme son olarak bilgi yönetimidir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

Büyük şehir otelleri bu uygulamanın faydalarından en üst düzeyde yararlanmak istemekte ve böylece personel arama, seçme ve değerlendirme, özlük işleri, tazminat riski, sendikal ve sosyal yükümlülükler konusunda önemli ölçüde yüklerini azalmaktadırlar (Pelit,2007: 12). İşe alım sürecinde aday veritabanının oluşturulması, aday mektuplarının gönderilmesi gibi önemli fakat nispeten daha rutin zaman alabilecek işlerde dış kaynaklardan yararlanılması insan kaynaklarında görev alan çalışanlara katma değer katabileceği bir ortam sağlayarak daha fazla önem taşıyan işlere odaklanmaları için fırsat, zaman ve esneklik verir (Türksoy, 2005: 14).

İşgörenlerin ilk işe girişte ve sonrasında yürütülen insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması, bu faaliyetlerin etkinliğini ve başarısını arttırmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2007: 89). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bütünüyle öz yeteneklerle ilişkili olursa, rakip işletmeler tarafından taklit edilme riski artabilir. Bu nedenle, insan kaynakları departmanları rekabetçi avantaj sağlayan faaliyetleri kendisi yürütmeli, diğer faaliyetleri dışarıdan işin uzmanına devretmelidir (Özgener, 2004: 195).

#### **1.8.4. Diğer Bölümler**

Satış ve pazarlama faaliyetleri genel olarak, pazarlama araştırması, satış geliştirme, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri olmak üzere dört grupta toplanabilir. Bu faaliyetler uzmanlık gerektirdiğinden dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilebilmektedir. Birçok otel işletmesinde teknik hizmet faaliyetlerini yerine getirmek için bir bölüm bulunmaktadır. Fakat her konuda uzman olmadıklarından bazı durumlarda dış kaynak uygulamasına gidilmektedir. Ayrıca alınan teknik donanımlar için de dışarıdan yardım alınabilmektedir. İşletmeler güvenlik faaliyetlerinde, konusunda uzmanlaşmış dış tedarikçilerden yararlanarak teknoloji takibi gerektiren konuları ve cihazların maliyetlerini de tedarikçi işletmeye devretmekte ve bunun sonucunda kendi faaliyet alanlarına yoğunlaşabilmektedir. Kişilerin tatil beklentileri ve rekabet arttığından hemen hemen tüm oteller bünyelerinde animasyon faaliyetlerini bulundurmaktadırlar.

Animasyon faaliyetleri uzmanlık gerektirdiğinden birçok otel işletmesi yarı zamanlı veya sürekli hizmet vermesi için dışarıdan tedarik yoluna gitmektedir (Özdoğan, 2006: 66-80)

Bunların dışında otel işletmelerinde eğlence ve sinema hizmetlerinde, yatırım ve işletme maliyetlerinin yüksek olduğu bilgi sistemlerinin kurulmasında, otel bünyesinde bulunan ofis mağazaların işletilmesinde, bahçe bakımında, kasa hizmetlerinde, park hizmetlerinde, sağlık hizmetlerinde, bebek ve çocuk bakımında, tesis atıklarının yok edilmesi ya da yeniden kazandırılmasında dış kaynaklardan yararlanılmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2007: 90).

Bilgi işlem faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda uzman personel istihdamını gerektirmektedir. Otel işletmesinin temel işi olmayan bu konuda uzman personelin istihdamı oldukça maliyetlidir. Bu nedenle bilgi işlem faaliyetinin dışarıdan bir firmaya devredilmesi maliyet ve hizmet kalitesi anlamında avantajlar sağlamaktadır. Fakat birçok yazar, bilgi sistemlerinin dışarıdan tedarikine, işletmenin kritik bilgilerinin kopyalanması ve kötü amaçlarla kullanılması olasılığı nedeniyle çekimser bakmaktadırlar (Özdoğan, 2006: 66-80).

### **1.9. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Faydaları**

Dış kaynak kullanımı işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar; maliyetleri düşürme, esneklik sağlama, öz yetkinliklere odaklanma, kaliteyi artırma, teknolojik gelişmelere uyum, verimliliği artırma, riski azaltma, rekabet gücünü artırma, zamandan tasarruf etme, uzmanlaşma ve fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanmadır.

#### **1.9.1. Maliyetleri Düşürme**

Dış kaynak kullanımı sonucunda imalat maliyetleri düşer ve atölye araç gereçlerine yatırım yapma ihtiyacı azalır. Bunun sonucunda sabit maliyetlerde azalma görülür ve başa baş noktasının daha aşağıda gerçekleşmesi sağlanır. Bu nedenle kısa dönemde finansal beklenti içinde olan işletmeler dış kaynak kullanımına gitme konusunda daha fazla heveslidirler (Coşkun, 2002: 206)

İşletmeler dış kaynak kullanımı sayesinde maliyet yapılarını kolayca değiştirebilmektedirler. Çünkü dış kaynak kullanımı sonucunda işletmelerin sabit ve

değişken maliyetlerinin tamamı değişken maliyetlere dönüştürülebilir (Özgener, 2004: 199). DKK'nın en önemli avantajı kuşkusuz ekonomiktir. Otel işletmeleri faaliyet alanı dışındaki işlemleri dış kaynaklardan tedarik ederek maliyetlerini düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir. Bunun sonucunda müşteriler de aynı hizmeti daha ucuza elde etmiş olacaktırlar (Türksoy, 2005: 14).

### **1.9.2. Esneklik Sağlama**

Dış kaynaklardan önemli ölçüde yararlanan işletmeler küçülerek, daha yalın organizasyon yapılarına kavuşabilmektedirler. Böylelikle işletmeler değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilen, kararları daha çabuk alabilen ve müşterilerin ihtiyaçlarını daha hızlı karşılayabilen esnek birimler haline gelir (Özgener, 2004: 171)

Yasal düzenlemeler ve tüketici haklarının korunması konusunda giderek artan hassasiyet, otel işletmelerinden hizmet alan müşterilere, hizmetin kim tarafından sunulduğunu belirtme zorunluluğu getirebilir. Bu durumda müşteriler hizmetlerin tamamını kendisi sunan bir oteli tercih edebilirler (Türksoy, 2005: 16).

Otel işletmelerinin sektördeki ve ekonomideki dalgalanmalara uyum sağlayabilmek için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmeler DKK'dan yararlanarak üretim kapasitesi düşmeden, organizasyon yapılarında yalınlaşma ve maliyetlerdeki düşüşle birlikte kriz dönemlerine uyum sağlama şansı elde ederler. Ayrıca işletmeler oluşabilecek risklerin büyük bir kısmını tedarikçiye devrederek ve daha yalın bir örgüt yapısı haline gelerek karar almada esnek, dinamik, değişikliğe uyum sağlayabilen, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek bir konuma gelmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 87).

### **1.9.3. Öz Yetkinliklere Odaklanmak**

Öz yetkinliklerine odaklanma DKK ile sağlanan bir başka üstünlüktür. İkincil faaliyetler dış kaynaklara devredilerek yönetimin dikkati ve kaynaklar birincil nitelikteki faaliyetlere yönelecektir. Doğru bir taşeron firma seçimi ile işletme tarafından doğru yapılamayan işler de doğru yapılacak böylelikle işletmenin etkinliği artacaktır (Coşkun, 2002: 207 ).

Temel faaliyetler dışında kalan veya gelir getirmeyen faaliyetlerin dış kaynak sağlayıcıya devredilmesi sonucu kaynaklar gelir getirici temel işletme faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır (Özgener, 2004: 171). Temel yeteneğini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen otel işletmeleri, asıl faaliyetleri dışındaki faaliyetleri işletme dışı firmalara devredebilir. Böylece küçülerek daha etkin bir yönetim yapısına sahip olur ve bu firmaların maliyet avantajını kullanarak rekabet üstünlüğü sağlar (Türksoy ve Türksoy, 2007: 86).

#### **1.9.4. Kaliteyi Arttırma**

Dış kaynak kullanımından yararlanmak isteyen işletmeler devretmeyi düşündükleri faaliyeti en iyi yapan işletmeyi seçme eğilimindedir. Bunun sonucunda dış kaynak kullanımı uygulamasının artmasıyla birlikte tedarikçi firmalar arasında rekabet giderek yoğunlaşmakta ve buna bağlı olarak hizmet ve ürünlerin kalitesi de giderek artmaktadır. (Coşkun, 2002: 208).

Dış kaynaklardan yararlanmanın diğer bir avantajı otelin sunduğu ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olmasıdır. Üretim veya sunum sürecinin dış kaynak uygulayıcı firma tarafından yapılması hizmetin kalitesinin yükselmesini sağlayacaktır. Konaklama hizmetlerini geliştirmek isteyen işletme ana faaliyet konusu dışındaki faaliyetleri dış kaynak sağlayıcı firmaya devrederek, organizasyon anlamında küçülerek daha kaliteli bir konaklama hizmeti sunabilir. Hizmetler sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için değişen piyasa koşullarına uygun biçimde hizmetin geliştirilmesi gerekmektedir (Türksoy, 2005: 14).

#### **1.9.5. Teknolojik Gelişmelere Uyum**

Teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek ve uyum sağlayabilmek için işletmeler büyük bütçeler ayırmak ve yatırımlar yapmak zorundadırlar. Bu yatırımlar tasarım, iş akışının hızlandırılması ve pazarlama şeklinde olacağı için teknolojik alt yapı sürekli yenilenmelidir (Ofluoğlu ve Doğan, 2009: 149).

DKK'dan yararlanan işletmeler tedarikçilerin gelişmiş teknolojilerinden yararlanarak teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kurtulabilmektedirler. Bunun yanında büyük miktarda finansal kaynak gerektiren teknoloji yatırımlarını da yapmaları gerekmemektedir (Özgener, 2004: 171).

### **1.9.6. Verimliliği Artırma**

DKK ortaklıkları işletmelere verimlilik problemlerinin üstesinden gelebilecekleri makul bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Firmalar kendi özgün ihtiyaç ve kültürlerine cevap verecek esnek DKK ortaklıkları oluşturabilirler. Böylelikle işletmeler, maliyetlerin düşmesi, genişleyen hizmet ve uzmanlık alanları, artan çalışan verimliliği ve morali, daha olumlu bir firma imajı gibi faydalar elde edebilirler (Coşkun, 2002: 209).

### **1.9.7. Riski Azaltma**

Dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler yatırım maliyetlerini azaltarak riskli durumlara karşı daha dayanıklı olabilirler. Uzman personel sayesinde üretimin kaliteli olması ve etkin bir yönetim, riski azaltan faktörlerdir (Coşkun, 2002: 206)

### **1.9.8. Zamandan Tasarruf Etmek**

Dış kaynak kullanımı sonucu işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri kısa bir sürede elde eden işletmeler zaman tasarrufu sağlayabilmektedir. Böylelikle işletme zaman liderliğini ele geçirmektedir. Bir işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak ürün veya hizmetleri üretme süresi ile dış kaynaklardan temin etme süresi arasındaki fark zaman tasarrufunu oluşturmaktadır. (Özgener, 2004: 171)

### **1.9.9. Uzmanlaşma ve Fonksiyonel Uzmanlardan Daha Fazla Yararlanma**

DKK işletmelere alanında uzmanlaşmış tedarikçilerle işbirliği yapmak suretiyle ortaya çıkabilecek sinerjik güçten yararlanma imkanı sunmaktadır. DKK sonucu işletmeler uzmanlaşmakta ve temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca uzmanlardan yararlandığı için işe alma, eğitime ve elde tutma gereksinimi ortadan kalkmaktadır (Özgener, 2004: 171)

### **1.10. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları**

Yukarıda anlatılan faydalarının yanında dış kaynak kullanımının da çeşitli sakıncaları ve riskleri mevcuttur. Bunlar; kontrolün yitirilmesi, personel üzerinde olumsuz etki, tedarikçi ile imzalanan anlaşmadaki hukuki boşluklar, gizli bilgilerin rakiplere sızdırılması, esnekliğin yitirilmesi, maliyetlerin yeterince düşmemesi, tedarikçilerin pazara girme riski, niteliksiz taşeron firma seçimi, personel üzerinde kontrolün

zayıflaması, dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilememesidir. Aşağıda bu sakıncalar açıklanmıştır.

#### **1.10.1. Kontrolün Yitirilmesi**

İşletmeler dış kaynak kullanımından yararlandıklarında faaliyetlerinin bir kısmını da dışarıya vermiş olurlar. Bu kontrolün de bir kısmının dışarıya verilmesi anlamına gelmektedir. Otel işletmeleri taşeron firmanın sunmuş olduğu hizmetlerin miktar ve kalitesini ölçemediğinde müşteri istek ve beklentilerini karşılamaları güçleşebilir (Türksoy, 2005: 16).

#### **1.10.2. Personel Üzerinde Olumsuz Etki**

İşletmeler dış kaynak kullanımından yararlandıklarında çalışan personel sayısını azaltma yoluna gidebilmektedirler. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. (Özgener, 2004: 171).

Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinin, taşeron firmaya devrettiği faaliyetlerde çalışan personelin işten çıkarılması, diğer bölümlerde çalışan personeli olumsuz yönde etkileyip performansını düşürebilmektedir. Bu durum emek yoğun otel işletmelerinde kendini daha çok hissettirir. Taşeron firmanın çalıştırdığı personelin hak ettiği parayı alamaması ya da işinde memnun olmaması durumunda konaklama işletmesinin imajına verebileceği zarar da üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Maliyet kaygıları nedeniyle, yükselen personel devir hızıyla ucuz işgücü çalıştıran taşeron firma müşteri memnuniyetini ve tekrar gelen müşteri sayısını düşürebilir (Türksoy, 2005: 14).

#### **1.10.3. Tedarikçi ile İmzalanan Anlaşmadaki Hukuki Boşluklar**

Tedarikçi ile imzalanan anlaşma bir anlamda 'boş bir çeki imzalamak' anlamına gelmektedir. Çünkü bu aşamada bütün ayrıntıları kapsayan bir hukuki çerçeve oluşturmak oldukça zordur (Coşkun, 2002: 206).

#### **1.10.4. Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması**

Dış kaynak kullanımından sonra taşeron firma işletmenin gizlilik teşkil eden bilgi ve becerilerini öğrenebilir. Bir aksaklığın olması durumunda söz konusu gizli bilgiler ve beceriler dış kaynak sağlayıcı tarafından işletme aleyhinde kullanılabilir (Özgener,



2004: 171). Hatta eğer seçilen taşeron firma güvenilir değilse, işletme bu bilgilerin rakiplere ulaşması gibi durumlarla karşı karşıya kalabilir (Türksoy, 2005: 16).

#### **1.10.5. Esnekliğin Yitirilmesi**

Taraflar arası yapılan anlaşmaya göre sözleşmede anlaşmanın süresinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Tedarikçi firma, uzun vadeli sözleşme yaparak sabit gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmede maliyet unsurlarını içeren talepteki dalgalanmalar gibi değişkenler göz önüne alınmazsa DKK'nın faydalarından biri olan esneklik sağlanamayacak aksine esnek olmayan kontrol edilemez maliyet unsurları ile karşı karşıya kalınacaktır (Özdoğan, 2006: 21).

#### **1.10.6. Maliyetlerin Yeterince Düşmemesi**

Özellikle yabancı tedarikçilerle yapılan anlaşmalarda geçerli olan dış kaynak kullanımının sakıncalarından biri maliyet tasarrufunun ilk anda istenildiği gibi gerçekleşmemesidir. Yabancı tedarikçilerle olan ilişkilerde öngörülen işlem maliyeti beklenilenin üzerinde gerçekleşebilmektedir (Coşkun, 2002: 206).

Hizmetleri kendi sunan bir işletmede müşteri istek ve beklentileri hemen karşılanırken, DKK ile yiyecek hizmeti sunan bir otelde bu sorunun çözümü maliyet nedeniyle daha zor olabilir. Çünkü tedarikçi işletme tarafından maliyet yüzdeleri ve menü gramajları önceden belirlenmiştir. “Biz işletelim, siz kazanın” yaklaşımından hareket eden DKK işletmenin içerisinde üretilen bir katma değerdir. Bu katma değer otel tarafından yeterince değerlendirilmezse elde edilecek karın azalmasına neden olur (Türksoy, 2005: 16).

#### **1.10.7. Tedarikçilerin Pazara Girme Riski**

Dış kaynak kullanımı sonucu tedarikçi firmanın performansının izlenmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler önemli sorunlara neden olabilir. İmal edilen ürün hakkında bilgi edinen tedarikçi, bu ürünü kendisi pazara sunma arzusu içinde olabilir (Özgener, 2004: 171).

### **1.10.8. Niteliksiz Bir Taşeron Firma Seçilmesi**

Dış kaynak kullanımından yararlanılmadan önce doğru taşeron firmanın seçilmesi çok önemlidir. Taşeron firma seçilirken titiz davranılmaması sonucu yanlış bir seçim hem işletmeyi zarara uğratacak hem de sürecin tekrarlanmasına neden olacağından zaman kaybına yol açacaktır.

### **1.10.9. Personel Üzerinde Kontrolün Zayıflaması**

Dış kaynak kullanımı sonucu işletmelerde çalışan personelin gelecek korkusu, stres vb. nedenler verimlilik düşüklüğüne neden olabilmektedir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma stratejileriyle birlikte personellerin gereksinimlerine uygun stratejilerinde geliştirilmesi gerekmektedir (Özkoç, 2007: 10).

### **1.10.10. Dış Kaynak Sağlayıcı ile Uyumlu Bir Birlikteliğin Gerçekleştirilememesi**

İşletmede oluşabilecek sorunlara karşı dış kaynak sağlayıcı firma ile işletme ortak yaklaşımlar benimsemelidirler. İşletme ve tedarikçi firmanın uyumlu bir birliktelik gerçekleştirememesi durumunda dış kaynak kullanımı uygulamaları da başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Özgener, 2004: 171).

### **1.11. Dış Kaynak Kullanımı İşgören Memnuniyeti İlişkisi**

İnsanların daha fazla çalışması kişisel refah, mutluluk, insan ilişkilerinin havası ve yapılan işin türüyle ilgilidir. İyi bir atmosfer, çalışanlar arası etkili bir iletişim, işin özellikleri, karar süreçlerine katılma ve kendini geliştirme umutları işgörenlerin memnuniyet düzeyleriyle pozitif ilişkilidir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 80).

DKK'nın otelcilik sektöründe uygulamaya konulması, sunulan hizmetlerin yoğun olarak emek gücüne dayanması ve bu nedenle işletmelerde çalışan kişi sayısının fazla olması, personelin sahip olması gereken aidiyet psikolojisinin zayıflamasına ilişkin sakıncaları beraberinde getirme riskini taşımaktadır. İşletmelerin bu konuya ilişkin sistematik bir şekilde izleyeceği plan ve politikalarda yer vereceği hizmet içi eğitim uygulamaları bu sorunun giderilmesine yönelik önemli ölçüde mesafe alınmasında katkı sağlayacaktır (Pelit, 2007: 13).

Dış kaynak kullanımından yararlanan otel işletmelerinde bu uygulamadan etkilenen ilk birim insan kaynaklarıdır. İşletmeler faaliyetlerini dışarıdan bir firmaya devrettiklerinde ilk olarak devredilen birimdeki çalışanlar etkilenmektedir. İşten çıkarılma korkusu ve gelecek kaygısı işgörenlerde strese neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler dış kaynak kullanımı kararını oluşturacağı bir strateji sonucunda alarak, sahip oldukları yetenekli işgörenleri de bu süreçte değerlendirerek kaybetmemelidir. Dış kaynaktan yararlanma kararı alan işletmeler ilk tepkiyi çalışanlarından alacaklardır. İşletmenin böyle bir durumda takınacağı tavır ve göstereceği tepkiler işletmede çalışan diğer işgörenleri de etkileyecektir. Yanıltıcı bilgi verme veya zorlama çalışanlar arasındaki direncin artmasına ve işletmede çalışan işgörenlerde isteksizliğe, güvensizliğe, gelecek kaygısına neden olacak ve uzun vadede işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olacaktır (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 150).

Özellikle personel tedarikinde dış kaynak firmasından yararlanılması durumunda, personellerin söz konusu dış kaynak firmasından hak ettiklerini alamadıkları veya memnun olmadıkları zaman, otele verebileceği zararın telafisi oldukça güç olabilmekte ve bu durumun otel yönetimi tarafından kontrolü güçleşmektedir. DKK'nın müşteri sadakatine getireceği olumsuz etki otel açısından önemli bir sorundur. Otelcilikte müşterilere misafirperverliğin hissettirilmesi oldukça önemlidir (Pelit, 2007:13).

## **BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MEMNUNİYETİ**

### **2.1. İşgören Memnuniyeti**

“İşgören, bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir” (İş Kanunu, s.1475). İş memnuniyeti, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir (Toker, 2007: 593). İş memnuniyetinin sağlanması işgörenin verdiği hizmetin kalitesin artırılmasında büyük önem taşır. Çünkü iş memnuniyeti işgörenin işine karşı olumlu tutumdur. Eğer işgörenin iş memnuniyeti sağlanmazsa vereceği hizmetin düşmesi de kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda iş memnuniyeti çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini sonuç olarakta karlılığını etkilemektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

İş memnuniyeti, işgörenlerin genel duygusal havası açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilir. İş memnuniyeti ile yaşam memnuniyeti yakından ilişkilidir. Aile ve toplum yaşamlarında çok memnun olan ancak işlerinde vasat olduğunu düşünen işgörenlerin iş memnuniyetleri oransal olarak düşüktür. Çünkü iş memnuniyeti diğer memnuniyetlerin altındadır. Bazı işgörenler ise aile ve toplum yaşamları ile birlikte işlerinin de vasat olduğunu düşünürler bu durumda iş memnuniyetleri oransal olarak yüksektir. Buna saçılma etkisi denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir (Özdemir, 2006: 7).

İnsanların doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. İşgören memnuniyeti çoğu zaman açıkça görülmez. Memnuniyetsizlik belirtileri; işe geç gelme, işe uyum sağlama zorluğu, verilen görevleri yerine tam getirmemedir (www.etikadanismanlik.com). “Motivasyon, kişinin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin arzusundan doğan bir güçtür” (Kanbur, 2005: 9). “Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğere tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir” (Ünlüöner vd., 2007: 10).

Bireyler istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmı elde ettikleri sürece verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. İstek ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenler olumsuz tutumlar sergilemekte, bunun yanında doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülmektedir (Toker, 2006: 144).

Astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, bilgi ve yeteneklerini bu doğrultuda kullanmaları yönetici ve işletmenin başarısını etkilemektedir. Memnuniyet düzeyi düşük işgörenin yüksek performansla çalışması beklenmemelidir. Çünkü motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir (Toker, 2006: 144)

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde başarılı bir yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde işgörenlerin işe ve işletmeye bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Aynı kişilik yapılarına sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına yönlendirilmesi yönetici için en önemli sorundur. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan işlerin daha ilgi çekici ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan iş görenin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarda oluşan değişiklikler sürekli takip edilerek onların doyurulması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmalıdır (Ünlüöner vd., 2007: 10).

İş memnuniyetinin özellikleri olarak şunlar söylenebilir (Üngüren vd., 2010: 2926):

- İş memnuniyeti, görülemez ve sadece hissedilebilir
- İş memnuniyeti, elde edilen çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş memnuniyeti, iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumları da beraberinde getirir.
- İş memnuniyetinde ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir memnuniyetin yanında psikolojik açıdan da bir memnuniyetin sağlanması gerekmektedir.
- İş memnuniyeti sürekli değişmektedir. Bir kez iş memnuniyetinin sağlanması sürekli aynı seviyede kalacağı anlamına gelmez.

Çevresi tarafından ihtiyaç ve değerlerin karşılanmasını ifade eden iş memnuniyeti, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını da etkileyecektir. Bu açıdan bakılınca iş memnuniyeti, işgörenin başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgüte bağlılığını arttıracak ve personel devir hızını azaltacak bir unsurdur. Bunun yanında hızla değişen işletme çevresi koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin yaptıkları faaliyetlerle sağlamak mümkündür.

Çünkü iş memnuniyeti işletmede sinerji yaratarak müşterilerin memnuniyet düzeyinin artmasını sağlamaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

## **2.2. İşgören Memnuniyetine Neden Olan Faktörler**

İş memnuniyetinin, işgören duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; işgörenlerin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin ve işlerine farklı duygular beslemelerinin nedenleri konularının araştırılmasına neden olmuştur. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; iş memnuniyetinin işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması yanında, kendilerinin nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Toker, 2007: 594).

Bir işgörenin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler, ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliğidir. Bu değişkenlerin her biri iş memnuniyetini farklı biçimlerde etkilemektedir (Toker, 2007: 594).

### **2.2.1 Bireysel faktörler**

İşgörenlerin bireysel özellikleri memnuniyetlerini farklı şekilde etkilemektedir. Aşağıda bu faktörler açıklanmıştır.

#### **2.2.1.1. Demografik Faktörler**

Cinsiyet, yaş ve kişilik iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında sayılabilir. Yaş ile iş memnuniyet arasında doğru orantı vardır. Yaş, iş memnuniyetini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla etkilidir. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, farklı iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 147).

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında cinsiyet faktörüne bağlı olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Buna göre bayan çalışanlar için eşin desteği erkek çalışanlara göre daha önemlidir. Evli bayan çalışanlarda eşin desteği azaldıkça iş memnuniyeti de buna bağlı olarak azalmakta buna karşın iş stresi artmaktadır. Medeni duruma göre bir karşılaştırma yapılırsa bekar çalışanların memnuniyet düzeylerinin evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Ergüney, 2007: 70).

### **2.2.1.2. Deneyim**

İş deneyimi de işgörenlerin iş memnuniyetini belirlemede önemli bir faktördür. Çalışma hayatına yeni başlayan işgören deneyimsizliğe bağlı olarak gerçekçi olmayan beklentiler içinde olabilir. Bir işletmeye istediği işi yapmak için başvurup kabul edilen işgören, hızla yükseleceğini ve çalışma koşullarının iyi olduğunu hayal eder. Zaman geçtikçe işin gerçek yüzünü kavrayan işgören beklentilerinin etkisinden kurtulmaya başlar. Yükselme olanağının olmadığı ve kişiler arası iletişimin düşündüğü şekilde olmadığını görür. Bu durum işgörenlerde memnuniyetsizliğe neden olur (Özdemir, 2006: 14).

### **2.2.1.3. Eğitim Düzeyi**

Bir işgörenin aile ve okuldan aldığı eğitim çalışma hayatındaki başarısını etkilemektedir. Bunu önlemenin en doğru yolu hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesidir. "Hizmet içi eğitim, belirli bir kurum ya da kuruluştaki çalışan personele çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir". Bu eğitimde işgörenin bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimi sağlanarak işyerindeki verimliliğini yükseltmek amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitimler amacına ulaştığı takdirde işgörenin kendine olan güveni artacak, işine daha iyi motive olacak ve memnuniyet düzeyi yükselecektir (Örücü ve Esenkale, 2005: 151).

Eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. İş memnuniyeti eğitim arasındaki ilişkinin araştırılmasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Eğitim düzeyinin saf bir unsur olmayıp, yaş unsuruyla karışmıştır. Eğitim düzeyinin yükselmesi nedeniyle, çalışanların kendilerinden yaşlı olan iş arkadaşlarının ilkokulu dahi bitirmemiş olmasına karşın genç çalışanların lise ya da üniversite mezunu olmaları mümkündür. Bu nedenle memnuniyet düzeyi belirlenirken eğitim, yaş ve zeka faktörleri birlikte incelenmelidir (Ergüney, 2007: 71).

### **2.2.1.4. Sosyo-Kültürel Yapı**

İşgörenin iş memnuniyetinde geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının etkili olduğu bilinmektedir. Yetişme tarzına bağlı olarak aile ve çevre ile etkileşimi sonucunda işgörenin sahip olduğu bakış açısı, bağlı olduğu örgüte karşı yaklaşımlarında önemli rol oynar. Farklı sosyo-kültürel alanlarda inceleme yapan

antropolojistler, kültürel yapının, işgörenin kişiliğinin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Kişinin içinde yaşadığı sosyo-kültürel ortam, işgörenin değer yargılarının ortaya çıkması ve inanç sisteminin oluşmasında en önemli etkenlerdendir (Özdemir, 2006: 13).

#### **2.2.1.5. Ailesel Faktörler**

Ailesi veya çevresi tarafından sürekli baskı altında tutulan işgören iletişim konusunda tutuk olabilmektedir. Bu durum insanlarla iletişim kurmanın bu denli önemli olduğu turizm sektöründe etkin ve verimli çalışmamasına neden olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 152).

#### **2.2.1.6. Genetik Faktörler**

Kişiliğin belirlenmesinde birçok özelliğin, zihinsel, bedensel ve psikolojik yönlerin kalıtımla geçtiği bilinmektedir. Kişinin beden yapısıyla iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, çoğunlukla bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça büyüktür. Bu özelliklerin belirlenmesinde sosyo-kültürel ve diğer faktörlerinde etkili olduğu bilinmektedir. İşgörenlerin örgüte karşı tutum ve memnuniyet düzeylerinde bu genetiksel eğilimlerin kişisel bir özellik olarak etkili olduğu kabul edilmektedir (Özdemir, 2006: 11).

#### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütteki sosyal olanaklar ve fiziki koşullar, ücret, işin özellikleri, iş disiplini, hizmet içi eğitim, kararlara katılım, yetki devri, kişiler arası ilişkiler, yönetim tarzı, yükselme vb. gibi faktörler, kişinin işinden doyum ya da doyumsuzluk sağlamasında etkili olabilecek örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 48).

İşgören memnuniyetini etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bunlardan işin niteliği, ücret, terfi imkanları, çalışma koşulları, iletişim ve yönetim, iş güvenliği, kararlara katılma faktörleri bu bölümde açıklanmıştır.

##### **2.2.2.1. İşin Niteliği**

İşgörenin, çalıştığı işi beğenmesi, iş memnuniyetinin başta gelen etkenidir. Örgütteki işgörelere tekdüze işlerin verilmesi, karar almada katılımlarının sağlanmaması,



yaptıkları işte inisiyatif sahibi olmamaları ve bunun sonucu olarak sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulmaları gibi bir takım eksiklikler işgörenlerin genel olarak iş memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Toker, 2006: 148).

#### **2.2.2.2. Ücret**

Ücret, işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olmasının yanında işgörenleri işletmeye bağlayan önemli bir ekonomik motivasyon aracıdır. Zaten işgörenlerin işletmeye girişinin ve orada kalışının nedeni de kendisine yapılan ödemelerdir (Mucuk, 1996: 352).

İnsan iş yeri ile bir bütün haline gelir. İşle ilgili ilgi ve ihtiyaçlarını olduğu kadar özel yaşamıyla ilgili ilgi ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirmektedir. İnsanların yaptıkları işten memnun olabilmeleri için bu iş karşılığında bir kazanç elde edeceğini bilmeye ihtiyaçları vardır (Özdemir ve Muradova, 2008: 148). İşgörene yaptığı iş karşılığında yapılan ödeme işgören memnuniyetinde önemli bir etkidir (Başaran, 1991: 203).

Ücretin çalışanlar arasında adaletli dağılımı da işgörenler için önemlidir. İşgören aldığı ücreti işe verdiği emek ve diğer işgörenlerle karşılaştığında eşitlik olduğunu düşünüyorsa, verimliliği arttıkça ücretinin de yükseleceğine inanıyorsa ücreti tatmin edici bulur. Ödeme sadece emeğin karşılığı olarak değil başarının da karşılığı olarak görülmektedir (Demir, 1999: 278). Aynı işyerinde, aynı seviyede, aynı koşullar altında çalışan işgörelere farklı ücret verilirse beklentilerinin karşılanma düzeyleri farklı olacaktır (Akıncı, 2002: 5).

Asgari sabit ücretin garanti edilmesi, ücret politikalarının adil ve özendirici olması işgörenler için önem arz etmektedir. Bu durumda iş gören kendisinin önemsendiğini hissedecek ve işini keyifle yapacak bunun sonucunda iş memnuniyeti artacaktır (Örücü ve Esenkale, 2005 :148).

#### **2.2.2.3. Terfi İmkânları**

İşgören memnuniyetinde önemli olan bir diğer değişken yükselme olanağıdır. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ve bu isteğin işgören tarafından duyulması bu değişkenin memnuniyet üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Başaran, 1991: 203).

İşlerini iyice öğrenen tecrübe kazanan işgörenler için işler bir süre sonra tekdüze hale gelecek, buldukları konumdaki yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacaklardır. Daha yüksek mevki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. Bir mevkide uzun zaman kalmasına göz yumulan işgören zamanla silikleşecek ve yapılan ücret artışları bile tatmin düzeyini arttırmaya ve işletmeye bağlılığını sağlamaya yetmeyecektir (Demir, 1999: 279).

Terfi, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Daha yüksek bir göreve atanan işgörenin işi zorlaşacak, yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artacaktır. Bu nedenle terfi işgören memnuniyetini etkileyen önemli bir motivasyon aracıdır. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı etkiden daha fazla etki yaratır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 79).

Terfi işgöreni çalışmaya sevk eder. İşe yeni başlayan bir işgören yükselme olanağının olmadığı ve ücretinin artamayacağını düşünüyorsa her türlü çabayı gereksiz görerek işine karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Bu durum sonucunda işgörenlerin memnuniyet düzeylerinin düşmesi muhtemeldir. İşgörenler işlerinde başarılı oldukça yükselme beklentisi içine girerler. İşletmede kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirerek işgören memnuniyet düzeyini arttıracaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

#### **2.2.2.4. Çalışma Koşulları**

Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 80). Çalışanların işlerinden memnun olabilmeleri iş ortamları ile ilgili memnuniyet düzeyleri ile doğrudan ilgilidir. Buna göre, huzurlu, ferah, rahat, sessiz, sosyal iletişime elverişli bir ortamda çalışan kişiler daha başarılı işler yapmakta, daha iyi çıktılar sağlayabilmektedirler (Gülmez ve Dörtüoğlu, 2009: 30).

Çalışma ortamı işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere neden olmaktadır. İşgöreni örgüte ve işe bağlamaya yarayan önemli bir unsur da çalıştığı alanın fiziki şartlarıdır. Çalışma ortamının sağlık, temizlik, rahat çalışma için imkan sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Demir, 1999: 280).

İşyeri doktorları ve diğer araştırmacıların çalışmalarına göre, ısı gürültü, ışık, titreşim, kirlilik vb. fiziksel koşullar, birey açısından kabul edilemez düzeydeyse, stres kaynağıdır (Akat vd., 1994: 351).

Otellerin çalışan yemekhanelerinin hijyen yönünden yeterli olması iş memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Hijyenik olmayan koşullarda çalışan işgörenlerin hastalanma olasılığı yüksektir. Bu durum işgörenlerin verimli çalışmasını engelleyebilmekte, işgörenlerin işe gelmemelerine neden olarak iş kaybına neden olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 148). ‘‘İşgörenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de memnuniyet için gerekli görülmektedir’’ (Başaran, 1991: 204).

#### **2.2.2.5. İletişim ve Yönetim**

İletişim örgütlerde duygu ve düşüncelerin, bilgi ve haberlerin yayılmasını sağlar. İletişim bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler. İyi düzenlenmiş bir iletişim işgörenleri güdüleyici özelliğe sahiptir (Demir, 1999: 280).

Konaklama işletmeleri hizmet akışının yoğun bir şekilde gerçekleştiği işletmelerdir. Bu nedenle ekip ruhuyla çalışılması gerekmektedir. Çalışanların bu şekilde çalışmasını sağlayan en önemli etken aralarındaki iletişimin kuvvetli olmasıdır (Örücü ve Esenkal, 2005: 149).

Yönetici, işgörenin tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir unsurdur. İşgörenlerle üst arasındaki iletişim ağının açık olması ve iletişimin istenilen düzeyde gerçekleşmesi ile işgören memnuniyeti aynı yönlü ilişki göstermektedir. İş süreçlerinde çalışanın fikirlerine başvurmayan, sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düşük yöneticiler işgören memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İletişim problemlerinin kaldırılması ya da en aza indirilmesi için yönetimin katılımı esas kılması gerekmektedir. Katılımcılık anlayışı gerçekleştirilerek işletmenin sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirlenecek, çalışanlar arasında paylaşılan ortak ölçüler oluşturulabilecektir. Böylece çalışanlar alınan kararlara direnç göstermeyecek, gerçekleştirmek için etkin ve verimli bir şekilde çalışacaklardır (Örücü ve Esenkal, 2005: 150).

### **2.2.2.6. İş Güvenliği**

İş güvencesi işgörenler açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İşten çıkarılma korkusu işgörenler üzerinde güçlü bir baskı oluşturmaktadır. Çalışanlara yaşlılık, hastalık vb. durumlarda sağlanacak sosyal güvenlik tedbirler işgörenler için önem arz etmektedir (Demir, 1999: 279).

Özellikle turizm sektöründe talepteki elastikiyet işletmeleri personel politikalarında bazı önlemler almaya iter. Bu önlemlerin başında kıyı bölgelerindeki otellerin ölü sezon olarak tabir edilen kış mevsiminde daha az personel çalıştırması yönünde olabilmektedir bu durum işgörenlerin işten atılmasına neden olacağından bu korkuyla yaşayan işgörenler işlerine odaklanamamakta ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005:147).

### **2.2.2.7. Kararlara Katılma**

İşletmede çalışanlar görüşlerini özgürce ifade edebiliyor ve ciddiye alınarak uygun görülenler hayata geçiriliyorsa işletmede iyi bir iletişim ağı kurulmuş demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışı uygulanmaya başlanmış olur (Ünlüönen vd., 2007: 12).

İşgörelere altından kalkabilecekleri ölçüde sorumluluk vermek, işle ilgili alınacak kararlarda fikirlerini sormak, yeteneklerini kullanabilecekleri işler vermek, onların işe ve iş yerine bağlılıklarının artmasını ve motivasyonlarının yüksek kalmasını, dolayısıyla verimliliklerinin artmasını sağlayacaktır (Dalgın, 2008: 55). İşgörenler kendilerini ilgilendiren konularda kararların alınması ve sonuçlarının görüşülmesinde fikirlerinin alınmasını isterler. Katılımın gerçekleştirildiği örgütlerde oluşan örgüt ikliminin çalışanların huzur ve mutlulukları üzerinde etkisi oldukça büyüktür (Demir, 1999: 279).

“Katılım, örgütteki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür”. Katılım zihinsel çaba gerektirmektedir. Bu nedenle daha yüksek motivasyon, gelişmiş bağlılık duygusu ve gönüllülüğü gerektirmektedir. Hiyerarşik ilişkilerin katılımı ve emir komuta zinciri içinde emirlerle katılım gerçekleştirilemez. Bu yönetim anlayışının işgörenlerin

performansı, verimliliği ve memnuniyeti üzerinde önemli ölçüde olumlu etkileri vardır (Halis vd. 2007: 194).

### **2.2.3. Grupsal Faktörler**

İşgören memnuniyetini etkileyen grupsal faktörler olan iş arkadaşları, yönetim tarzı ve danışman tutumları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.3.1. İş Arkadaşları**

Örgütte var olan ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayanan işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı olarak yapılan hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanmaktadır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörenlerin memnuniyetini sağlamaktadır (Başaran, 1991: 204).

İşgörenlerin içinde buldukları grup memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. İşletmelerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. İşgörenin başarılı görülen bir grup içinde bulunması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması memnuniyet düzeyini arttırıcı bir etki sağlayacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Çalıştığı çevreye uyum sağlayamayan işgören çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. Bunlar; yeni gelen işgörene grupların istekli davranmaması, yabancı gözüyle bakmaları ve bazen de baskı uygulamalarıdır (Ünlüönen vd., 2007: 14).

#### **2.2.3.2. Yönetim Tarzı ve Danışman Tutumları**

İşgörenlerin yaratıcılığına yer vererek, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri işgörenlerin memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olmasını sağlayacaktır (Başaran, 1991: 205).

### **2.4. İşgören Memnuniyetinin Sonuçları**

İşgören memnuniyeti, işgörenlerin işine devamlılığı, bağlılığı, ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Toker, 2007: 593). Yapılan araştırmalarda işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün işgören tatminine etki ettiği elde saptanmıştır. İş memnuniyetinin düşük olmasının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve, işten ayrılma

eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Üngüren vd., 2010: 2925). Bu bölümde iş gören memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin sonuçları açıklanacaktır.

#### **2.4.1. Verimlilik**

Bir işletmede işgücü verimliliğe en çok etki edebilme potansiyeline sahiptir. İşyerinde işi yapan, üretim faaliyetlerini harekete geçirerek bir ürün veya hizmeti oluşturan faktör iş gücüdür. Dolayısıyla işgücü verimliliği işletme verimliliğinde doğrudan ve önemli ölçüde etkilidir. Bu nedenle verimliliğe etki eden faktörler iyileştirilerek verimliliğin artışı sağlanabilir (Özdemir ve Muradova, 2008: 150).

İşletmeleri başarılı kılan en önemli faktörlerden biri başarılı insan ilişkileridir ve bu nedenle de öncelik sıralamasında insan başta gelmektedir. Çağdaş yönetimde verimliliğin temeli personellere önem vermektir. Çünkü işi gerçekleştirecek olanlar çalışanlardır bu nedenle öncelikle onların ikna edilmesi ve hedeflerin onlarla paylaşılması gerekmektedir. Çalışanların üzerinde bulunan sürekli baskıcı bir denetleme mekanizması çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yetki ve sorumlulukları arttırmak, özgür bir iş atmosferi yaratmak işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır (Özdemir ve Muradova, 2008: 150).

İş memnuniyeti ile işten ayrılma ve iş verimliliği arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu nedenle, birçok araştırmacı, iş memnuniyet düzeyini ölçerek iş ortamında daha olumlu bir ortam yaratılmasını sağlayacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Toker, 2007: 593). Buna karşın bir işgören az ürün üretmesine rağmen memnuniyet düzeyi yüksek, çok ürün üretmesine rağmen memnuniyet düzeyi düşük olabilir. Bir işgören verimli olmasına rağmen işinin pek çok özelliğinden şikayet edebilir (Başaran, 1991: 205).

#### **2.4.2. Bağlılık**

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, görevin gereklerine uygun davranmayı içermektedir. İşgörenden beklenen, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma, özveriyle çalışma, gerektiğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma gibi eylemlerdir. Böylece örgüt bir bakıma işgöreni egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvence altına almış olur (Başaran, 1991: 206).

Örgütsel bağlılık ile işgören memnuniyeti arasında yakın bir ilişki vardır. Fakat işgören memnuniyeti sonucunda her zaman örgütsel bağlılığın oluşacağı kesin bir sonuç değildir. Bir işgören örgütün hedef ve değerlerine bağlı olabilir ancak örgütte gerçekleştirdiği işin bazı yönlerinden memnuniyetsizlik duyabilir (Ergüney, 2007: 78).

### **2.4.3. İş Gücü Devri**

İşgörenler kendilerine en uygun olduğunu düşündükleri ve karar verdikleri işleri buluncaya kadar arama süreci devam eder. Aradıkları işi bunca işlerini ve işyerlerini değiştirirler. Burada gönüllü işten ayrılma söz konusudur. İşveren ise işe en uygun olan işgöreni bulma eylemi içerisinde olacaktır. Uygun işgören bulunduğu anda ise mevcut işgörenin işine son verilecektir. Burada gönülsüz işten ayrılma mevcuttur. İşverenin en uygun işgöreni bulma amacı ile işgörenin en uygun işi bulma arzusu gerçekleştiğinde tatminkar verimli bir ortam yaratılmış olur (Özdemir, 2006: 40).

İşgören memnuniyetsizliği sonucunda düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış olmaktadır. Düşük performans ve verimliliğe sahip işgörenler işi sabote edebilir ve sonunda işten ayrılabilirler (Gül vd. 2008: 2). Memnuniyet düzeyleri ile işi bırakma arasında yüksek bir bağıntı mevcuttur. Araştırmalarda memnuniyet düzeyleri düşük olan işgörenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri gözlemlenmiştir (Başaran, 1991: 207).

İşgören memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu gibi, bu iki kavram aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından büyük önem taşımaktadır (Gül vd., 2008:2).

### **2.4.4. Devamsızlık**

İşlerinde memnun olmayan işgörenler işe gelmeyerek tepki verebilirler. Devamsızlığın yanı sıra işletmede geçen zamanı katlanır kılmak için gösterilen diğer tepkilere bakıldığında; işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları,

bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkili olmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 50).

## **2.5. Konaklama İşletmelerinde İşgören Memnuniyetinin Önemi**

Otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması büyük ölçüde işgörenlerin çabalarına bağlıdır. Çünkü bu işletmelerde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır. Müşteriler otele geldiklerinde önbüro personeli tarafından karşılanır, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanır, servisleri servis personeli tarafından yapılır, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenir, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilir. Yani otele girişinden, otelden ayrılana kadarki süreye kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personeller tarafından sunulur. Bu nedenle bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir (Erdem, 2003: 39). Bu nedenle işgören memnuniyeti konaklama işletmelerinde daha büyük öneme sahiptir. Farklı müşterilere hizmet veren işgörenlerin memnuniyet düzeyleri düşükse verimli ve uyumlu çalışmaları mümkün değildir (Toker, 2007: 593).

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmenin başarısı açısından işgörenlerin motivasyonu oldukça önemlidir. İşgörenlerin işlerindeki başarısı ve memnuniyeti, onların motive olmalarına, isteklendirme ve uyum içerisinde çalışmalarına bağlıdır. Hizmet sunan işletmelerde işgören memnuniyeti daha önemlidir. Çünkü sunulan ürün somut bir ürün olsa dahi bu ürünü sunulan hizmettir ve bu hizmeti sunan işgörendir. Her durumda işgören müşteri ile doğrudan etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim biçiminin kalitesi hizmet sektöründe satışların temelini ve sürekliliğini sağlayan unsurdur. Burada işgörenin içinde bulunduğu fiziksel, bedensel ve psikolojik durumu ön plandadır. İşletmelerin başarısı veya başarısızlığı tamamen işgörenin orada sunduğu hizmetle ilgilidir. Yani işgörenden elde edilen verimle işletme başarılı olacaktır. Hizmet sektörünün bu özelliği, hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin yönetilmesi, motive edilmiş biçimleri ve memnuniyet düzeylerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ölçer, 2005: 2-4).

Konaklama işletmelerinin üretimde yanlış yapma olasılığı, makineleşme oranının yüksek olduğu işletmelere göre daha yüksektir. Çünkü bu işletmelerde üretim büyük



ölçüde insan emeğine dayanır ve müşteriye sunulan hizmetin standartlaştırılması mümkün olmamaktadır. Aynı çalışan tarafından verilen hizmet bile, o an işgörenin memnuniyetine, duygusal durumuna ve düşüncelerine göre farklılık gösterebilmektedir. Emek yoğun hizmet veren konaklama işletmelerinde çalışanların tutumlarının üretilen mal ve hizmetlerin oluşumuna ve sunum sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olmasını gündeme getirmektedir. İşgören memnuniyeti, müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla işletme başarısını etkileyecektir (Pelit ve Öztürk, 2010, 45)

Çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri, işlerinden yeterli memnuniyeti sağlamalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli ve memnuniyetsizliğe neden olan unsurları ortadan kaldırarak memnuniyet düzeylerini arttıran unsurları sağlayabilmelidir. Böylece, devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performansı artırılacaktır (Toker, 2008: 72).

Memnun olmayan işgörenlerin hizmet sunduğu otel işletmelerinde, sunulan hizmetin müşterileri memnun etmeleri beklenemez. Yüzyüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde hizmetlerin kalitesi işgörenin memnuniyetinin bir parçası olarak kabul edilmektedir (İnce, 2007: 177).

Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. İnsanların yerine getirdiği işlerin çoğunu makineler yerine getirmediğinden işletmelerin başarısı işgörenlerin performansına bağlıdır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işgörenlerin motive olması müşterilerin memnuniyet düzeyini arttıracak buda işletmenin başarısını doğrudan etkileyeceğinden işgörenlerin işlerinden ve işyerlerinden memnuniyet düzeyleri yüksek tutulmalıdır.

## **BÖLÜM 3: 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞGÖREN MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Hizmet sektöründe sunulan hizmetin kalitesinin yüksekliği rakipler için avantaj sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir verimin artması müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşterilerin memnun olabilmesi için bekledikleri hizmeti görerek işletmeden ayrılmaları gerekmektedir. Bu hizmetleri meydana getiren iş görenlerin memnun olmamaları müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyeceğinden iş görenlerinde çalışma koşullarından memnun olmaları gerekmektedir bu bağlamda bu çalışmanın sonuçları iş gören memnuniyet düzeyini ortaya koyarak müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır. Ayrıca dış kaynak kullanımının iş gören memnuniyetine etkilerini ortaya koyarak sektöre katkı sağlayacaktır.

Dış kaynak kullanımı sunduğu faydalar nedeniyle işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Fakat bu faydalarının yanında var olan sakıncalarının da dikkate alınması ve bunun sonucunda oluşabilecek durumlarında göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İş görenler üzerinde oluşturabileceği sorunlar özellikle konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşıdığı düşünülmekte ve yapılan araştırma ile dış kaynak kullanımını uygulayan işletmelerde çalışan iş görenlerin bu uygulamadan nasıl etkilendikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının iş gören memnuniyeti üzerindeki etkileri ve ortaya çıkan sorunları ortaya koymaktır.

### **3.2. Yöntem**

#### **3.2.1. Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın ilk iki bölümü dış kaynak kullanımı ve iş gören memnuniyetiyle ilgili yazın taraması ile elde edilmiş bilgilerden oluşturulmuştur. Araştırma kısmında ise birincil kaynaklardan araştırmanın amacına uygun olarak anket formları oluşturularak verilerin toplanması için uygulanmıştır. Elde edilen veriler Sosyal bilimler araştırmalarının

analizince sıkça kullanılan SPSS for Windows (Statistical Program for Social Sciences) 16.00 programı ile analiz edilmiştir.

### **3.2.2. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada dış kaynak kullanımının iş gören memnuniyetine etkileri ve karşılaşılan sorunları tespit etmek için elde edilen veriler anket formundan yararlanılarak toplanmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket formu, konuyla ilgili olarak benzer amaçlarla şimdiye kadar yapılan araştırmaların ve anket formu kullanılarak yürütülen uygulamalı çalışmaların incelenmesi ve araştırmacı tarafından dış kaynak kullanımını ve iş gören memnuniyeti kavramı göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca Özdoğan (2006)'nın çalışmasında kullanılan anket formundan esinlenilmiştir. Konuyla ilgili tez danışmanının görüşlerine başvurulması sonucunda, ankete son şekli verilerek uygulanmaya hazır hale gelmiştir.

Cevaplanmama oranını azaltmak, anlaşılmayan ya da eksik anlaşılan durumlarda yardımcı olmak, daha objektif yanıtlar alabilmek için, anket formu örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri iş görenlerine uygulatılmak üzere yüzyüze görüşme türü seçilerek uygulatılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu genel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş gören memnuniyeti ile ilgili sorular yöneltilmiş, ikinci bölümde ise, karşılaşılan sorunlarla ilgili sorular yöneltilmiştir. İlk iki bölümde Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise; iş görenlerin kişisel bilgilerinin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) ve işletmeye ilişkin sorular yöneltilmiştir.

### **3.2.3 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan memnuniyet düzeyleri ve karşılaşılan sorunlara yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H<sub>0</sub>/H<sub>1</sub>:** Katılımcıların cinsiyeti açısından dış kaynak kullanımına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>2</sub>:** Katılımcıların yaş grupları açısından dış kaynak kullanımına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>3</sub>:** Katılımcıların deneyim süreleri açısından dış kaynak kullanımına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>4</sub>:** Katılımcıların eğitim durumları açısından dış kaynak kullanımına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>5</sub>:** Katılımcıların çalıştıkları departman açısından dış kaynak kullanımına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>6</sub>:** Katılımcıların cinsiyeti açısından dış kaynak kullanımı sonucu karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>7</sub>:** Katılımcıların yaş grupları açısından dış kaynak kullanımı sonucu karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>8</sub>:** Katılımcıların deneyim süreleri açısından dış kaynak kullanımı sonucu karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>9</sub>:** Katılımcıların eğitim durumları açısından dış kaynak kullanımı sonucu karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

**H<sub>0</sub>/H<sub>10</sub>:** Katılımcıların çalıştıkları departman açısından dış kaynak kullanımı sonucu karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur/vardır.

#### **3.2.4. Evren**

Evren araştırmanın çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Örneklem ise bir çalışma için seçilen evreni temsil edecek belli sayıda elemandan oluşan alt gruptur (Altunışık vd., 2005: 123). Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının iş gören memnuniyetine etkileri ve karşılaşılan sorunları saptamak amacıyla yapılmış olan bu araştırmanın evreni Marmara bölgesindeki 5 yıldızlı otellerdir. Kolayda örnekleme tekniği kullanılarak bu evrendeki tüm 5 yıldızlı otellere ulaşılmaya çalışılmıştır. Listede bulunan otellerden görüşmeyi kabul eden 50 otele bireysel olarak gidilmiş ve anket formu dış kaynak sağlayıcı firmaya bağlı olmayan 147 işgören tarafından doldurulmuştur. Otellerden bazılarında çalışan iş görenler ankete cevap vermekten kaçındıkları için bu otellerde çalışmanın yapılması mümkün olmamıştır.

#### **3.2.5. Veri Çözümleme Yöntemi**

DKK'nın işgören memnuniyeti kapsamında değerlendirilmesi ve karşılaşılan sorunlar ile ilgili olarak 32 soru 5'li Likert tipi ölçek şeklinde oluşturulmuştur. Veri çözümleme

puanlamaları 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum şeklinde yapılarak yorumlamaya tabi tutulmuştur. Bu bölümdeki sonuçlar değerlendirildikten sonra her bir ifadeye ilişkin iş gören görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için; örneklemdeki katılımcı sayıları 30 veya 30'un üzerinde olmalı, veri tipi nicel veri olmalı, örneklem yada örneklemelerin çekildiği evrenler normal dağılım göstermeli, varyanslar homojen olmalı, örneklem yada örneklem evrenden rastgele seçilmeli, mod, medyan, aritmetik ortalama birbirine yakın olmalıdır(Altunışık vd., 2005: 127-325). Bu nedenle parametrik analiz tekniği kullanılması uygun görülmüştür. Ayrıca *t-testi ve Anova testi* uygulanmıştır. *t-testi* iki grup arasında istatistiksel açıdan bir farkın olup olmadığının tespitinde kullanılan analiz yöntemidir. *Anova* ikiden fazla grubun karşılaştırılması için uygun test istatistiğidir. Faktör analizi aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olan analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2005: 127-325). Anketin son bölümündeki demografik faktörlerin yüzde, frekans dağılımları verilmiştir.

Tüm bu bilimsel analizler bilgisayar ortamında bilimsel formüller ve yorumları incelenerek ve uygulanarak amacına uygun şekilde yorumlanmıştır. Bu çalışmanın verilerini elde etmek için ulaşılan iş görenler çalışma içerisinde "katılımcılar" olarak ifade edilecektir.

### **3.3. Araştırma ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler**

#### **3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında, katılımcıların kişisel özelliklerine ait (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, görev aldığı bölüm, eğitim alanı) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların yarısından fazlası erkeklerden oluşmaktadır (%65,3). Büyük çoğunluğu (%95,9) 45 yaş ve altındadır. Yarısından fazlası çalıştıkları işletmedeki deneyim sürelerinin 10 yıl veya onun altında olduğunu belirtmişlerdir. Önemli bir

bölümünün üniversite öğrenimine sahip oldukları (%73,4) ve turizm eğitimi aldıkları görülmektedir(%83,7). Bu durum turizm sektörü için kalifiye eleman istihdam edildiğinin göstergesi olarak algılanabilir. İş görenler özellikle yiyecek içecek ve müşteri ilişkileri departmanlarında yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca ankete katılan iş görenlerin tamamı otelin kendi bünyesinde çalışan personelden oluşmaktadır.

**Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Bulgular**

	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	96	65,3
Kadın	51	34,7
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş grupları</b>		
18–30	57	38,8
31–45	84	57,1
46–60	6	4,1
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
<b>Deneyim süresi</b>		
0–5 yıl	78	53,1
6–10 yıl	54	36,7
11–15 yıl	15	10,2
16 +(*)		
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	3	2,0
Ortaöğretim	30	20,4
Üniversite(Ön lisans)	33	22,4
Üniversite(Lisans)	75	51,0
Lisansüstü	6	4,1
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim alanı</b>		
Turizmle ilgili	123	83,7
Diğer	24	16,3
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
<b>Departman</b>		
Odalar bölümü	21	14,3
Yiyecek-içecek bölümü	25	17,0
İnsan kaynakları bölümü	9	6,1
Satın alma bölümü	3	2,0
Teknik hizmetler bölümü	2	1,4
Muhasebe-finans bölümü	9	6,1
Müşteri ilişkileri bölümü	41	27,9
Eğlence ve animasyon bölümü	4	2,7
Güvenlik bölümü	18	12,2
Ek hizmetler	15	10,2
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
* 16 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip katılımcı bulunmadığından tablodan çıkarılmıştır.		

### 3.3.2. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma verilerinin toplanacağı bölge Marmara bölgesi olduğundan anket formu bu bölgedeki 5 yıldızlı otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın uygulandığı işletmeler ilişkin bilgiler Tablo 3’de verilmiştir. İşletmelerin tamamı şehir oteli niteliğindedir. İşletmelerin statüsüne bakıldığında yarıdan fazlasının(%52,0) uluslar arası zincir oteller olduğu görülmektedir. İşletmede görev yapan personel sayısına bakıldığında %80’inin 151 ve üzeri olduğu görülmektedir. Anketin uygulandığı işletmelerin 11–15 yıl faaliyet gösteren işletmelerin daha fazla olduğu görülmektedir(%36,0). İşletmelerin tamamının tüm yıl açık olduğu görülmektedir (%100,0). Araştırma için önemli olan otelde dış kaynak kullanımının uygulanıp uygulanmadığıyla ilgili elde edilen bulguysa %100,0 ile otellerin tamamında dış kaynak kullanımının uygulandığını yönündedir.

**Tablo 3. Araştırmanın Uygulandığı İşletmelere İlişkin Bulgular**

		n	%
<b>İşletmelerin statüsü</b>			
Ulusal	Bağımsız	12	24,0
Uluslar arası		1	2,0
Ulusal	Zincir	11	22,0
Uluslar arası		26	52,0
<b>Toplam</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletmelerde görev yapan personel sayısı</b>			
0-50(*)			
51–100		1	2,0
101–150		9	18,0
151 ve üzeri		40	80,0
<b>Toplam</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletmelerin faaliyet süresi</b>			
0–5 yıl		12	24,0
6–10 yıl		10	20,0
11–15 yıl		18	36,0
16 yıl ve üzeri		10	20,0
<b>Toplam</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>
*0-50 arasında personel sayısına sahip işletme bulunmadığından tablodan çıkarılmıştır.			



### **3.3.3 Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Memnuniyet Düzeylerine Ait Bulgular**

Tablo 4’de dış kaynak kullanımına yönelik konaklama işletmelerinde çalışan katılımcıların memnuniyet düzeyleri yüzde, frekans, aritmetik ortalamaları ve her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri ile verilmiştir. Memnuniyet düzeyleri katılımcıların 5’li Likert tipi ölçeğe göre verdiği en düşük ortalamadan yükseğe doğru sıralanmıştır. Buna göre katılımcılar memnuniyet düzeylerini etkileyen en önemli unsurları sırasıyla ‘‘dış kaynak kullanımıyla gelen iş görenleri görünce kendimi yetersiz hissediyorum’’, ‘‘dış kaynak kullanımı sonucu kendimi örgütte yabancı hissediyorum’’, ‘‘dış kaynak kullanımı bireysel performansımı olumsuz etkilemektedir’’ şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların memnuniyet düzeylerini etkilemediğini düşündükleri unsurları ise ‘‘dış kaynak kullanımı iş görenin faaliyet alanını netleştirip daha yararlı olmasını sağlar’’, ‘‘uzman iş gücü kullanımı sağlar’’, ‘‘gerekli bir uygulamadır’’ şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 4. Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Memnuniyet Düzeylerine Ait Bulgular**

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		A.O	Standart sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
DKK ile gelen iş görenleri görünce kendimi yetersiz hissediyorum	21	14,3	54	36,7	33	24,5	36	24,5	3	2,0	2,63	1,066
DKK sonucunda kendimi örgütte yabancı hissediyorum	15	10,2	66	44,9	27	18,4	36	24,5	3	2,0	2,63	1,027
DKK bireysel performansımı olumsuz etkilemektedir	15	10,2	63	42,9	24	16,3	45	30,6	-	-	2,67	1,21
DKK'na gidildiğinden kendimizi geliştirme fırsatımız bulunmamaktadır	6	4,1	42	28,6	33	22,4	63	42,9	3	2,0	3,10	,977
DKK, sonucu örgütteki çatışmalar iş görenlerin işe isteksiz gelmelerine neden olmaktadır	6	4,1	39	26,5	45	30,6	45	30,6	12	8,2	3,12	1,026
DKK uygulandığı için yükselme olanağım olduğunu düşünmüyorum	6	4,1	27	18,4	57	38,8	57	38,8	-	-	3,12	,851
DKK, çalışma saatlerindeki esnekliği ortadan kaldırmaktadır	6	4,1	30	20,4	33	22,4	66	44,9	12	8,2	3,32	1,021
DKK sayesinde fazla yorulmuyorum	-	-	27	18,4	42	28,6	78	53,1	-	-	3,34	,773
DKK, çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirir	6	4,1	27	18,4	24	16,3	72	49,0	18	12,2	3,46	1,055
DKK, belli bir işe odaklanıldığından iş görenin kendine ayırdığı zaman, artmaktadır	-	-	27	18,4	27	18,4	75	51,0	18	12,2	3,57	,929
DKK, iş görenlerin motivasyonunu artırır	3	2,0	21	14,3	36	24,5	57	38,8	30	20,4	3,61	1,030
DKK, çalışma alanı belli olduğundan stres azalmaktadır	6	4,1	3	2,0	39	26,5	87	59,2	12	8,2	3,65	,824
DKK çalışanlarıyla aramızda fark olduğunu düşünüyorum	9	6,1	15	10,2	21	14,3	72	49,0	30	20,4	3,67	1,099
DKK, iş görenin bir konuda uzmanlaşmasını sağlar	-	-	21	14,3	24	16,3	75	51,0	27	18,4	3,73	,924
DKK, sayesinde uzmanlarla sürekli temas halinde olmak bilgi ve yaratıcılık konusunda deneyimlerimi artırır	-	-	12	8,2	27	18,4	87	59,2	21	14,3	3,79	,784
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	-	-	21	14,3	15	10,2	81	55,1	30	20,4	3,81	,921
DKK, iş görenin faaliyet alanını netleştirip daha yararlı olmasını sağlar	-	-	18	12,2	18	12,2	81	55,1	30	20,4	3,83	,891
DKK, uzman işgücü kullanımını sağlar	-	-	18	12,2	18	12,2	78	53,1	33	22,4	3,85	,906
DKK, gerekli bir uygulamadır	3	2,0	21	14,3	15	10,2	54	36,7	54	36,7	3,91	1,107

### **3.3.4 Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Nedeniyle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular**

Katılımcıların dış kaynak kullanımı sonucunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin oluşturulan anketin ikinci bölümündeki ifadelerle ait iş gören görüşlerinin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre katılımcıların karşılaştıkları en önemli sorun olarak "dış kaynak kullanımı iş görenler için zaman kaybına neden olur", "örgütler arası uyum oldukça zor sağlanmaktadır", "taşeron firma çalışanları ile işletme çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar olmaktadır" ifadeleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların sorun olarak görmedikleri ifadeler ise "düşük maaşla dış kaynak sağlayıcıya transfer edilme riski doğurmaktadır", "işten çıkarılma konusunda tedirgin olmasına neden olmaktadır", "işten çıkarılma korkusuna neden olmaktadır". Genel olarak en düşük orana sahip sorunun işten çıkarılma olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 5. Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Nedeniyle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular**

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		A.O	Standart sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
DKK iş görenler için zaman kaybına neden olur	18	12,2	69	46,9	33	22,4	27	18,4	-	-	2,46	,931
Örgütler arasında uyum oldukça zor sağlanmaktadır	3	2,0	48	32,7	63	42,9	30	20,4	3	2,0	2,87	,826
İki firma çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar olmaktadır	6	4,1	48	32,7	42	28,6	48	32,7	3	2,0	2,95	,950
DKK iş görenlerin işten çıkarılmalarına neden olmaktadır	3	2,0	57	38,8	30	20,4	51	34,7	6	4,1	3,00	,993
İşletmede var olan örgüt kültürü zarar görmektedir	-	-	45	30,6	57	38,8	42	28,6	3	2,0	3,02	,823
DKK, iş görenin işletmeye aidiyetini etkilemektedir	9	6,1	48	32,7	30	20,4	48	32,7	12	8,2	3,04	1,109
İki firma arasındaki kültürel farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır	3	2,0	45	30,6	45	30,6	51	34,7	3	2,0	3,04	,905
DKK, iş görenin işletmeye güvenini olumsuz etkilemektedir	-	-	48	32,7	45	30,6	45	30,6	9	6,1	3,10	,934
DKK ile yeni çalışanların alınması ile iş görenler arasında kopukluklar olmaktadır	6	4,1	42	28,6	33	22,4	57	38,8	9	6,1	3,14	1,033
DKK, iş görenin düşük maaşla çalışmasına neden olmaktadır	6	4,1	53	36,7	9	6,1	66	44,9	12	8,2	3,16	1,135
DKK, işten çıkarılma korkusuna neden olmaktadır	-	-	54	36,7	30	20,4	45	30,6	18	12,2	3,18	1,066
DKK iş görenin işten çıkarılacağı konusunda tedirgin olmasına neden olmaktadır	3	2,0	45	30,6	30	20,4	60	40,8	9	6,1	3,18	1,007
Düşük maaşla dış kaynak kullanımı sağlayıcısına transfer edilme riski doğurmaktadır	3	2,0	30	20,4	42	28,6	51	34,7	21	14,3	3,38	1,030

### 3.3.5 Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Memnuniyet Düzeyleri ve Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özelliklerinin memnuniyet düzeyleri ve karşılaştıkları sorunlar arasındaki farklılıklar t-testi ve Anova testi ile Tablo 6 ve Tablo 7’de sunulmuştur. Anketin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı (croncbach alpha) hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık vd., 2005: 116). Birinci bölümünde yer alan soruların alfa katsayısının 0,79, ikinci bölümde yer alan soruların alfa katsayısının ise 0,94 çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan bağımsız t-testi ve Anova analizi sonuçlarına göre katılımcıların demografik özellikleri açısından görüş farklılıkları olduğu saptanmıştır. Memnuniyet düzeylerine ilişkin sonuçlar Tablo 6’da gösterilerek aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan iş görenlerin memnuniyet düzeyleri ile ilgili sorulara verilen cevapların cinsiyet bağımsız değişkeni ele alınarak yapılan bağımsız t-testi analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Buna göre  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu farklılığa bakıldığında kadın katılımcıların erkeklere göre “dış kaynak kullanımında çalışma alanı belli olduğundan stres azalmaktadır”, “dış kaynak kullanımı ile gelen iş görenleri görünce kendimi yetersiz hissediyorum”, “taşeron firma çalışanlarıyla aramızda fark olduğunu düşünüyorum” ve “yükselme olanağım olduğunu düşünmüyorum” ifadelerine daha yüksek oranda katıldıkları yönünde olduğu görülmüştür.

Yaş bağımsız değişkeni açısından yapılan Anova analizi sonuçlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilerek  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,01$ ). “Dış kaynak kullanımı iş görenin faaliyet alanını netleştirip daha yararlı olmasını sağlar”, “dış kaynak kullanımı uzman iş gücü kullanımı sağlar”, “iş görenlerin motivasyonunu artırır”, “dış kaynak kullanımı sonucu oluşan örgütteki çatışmalar iş görenlerin işe isteksiz gelmelerine neden olur” ve “uzmanlarla sürekli temas halinde olmak bilgi ve yaratıcılık konusunda deneyimleri artırır” ifadelerinde önemli anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Genel olarak 46-60 yaş grubundaki katılımcıların bu ifadelere daha düşük oranda katıldıkları dikkat çekmektedir.

Deneyim süreleri değişkeni açısından yapılan analiz sonuçlarına göre  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. “Dış kaynak kullanımı uzman iş gücü kullanımı sağlar” ifadesinde anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). 11-15 yıl deneyim süresine sahip katılımcıların bu ifadeye daha düşük oranda katıldıkları saptanmıştır.

Eğitim bağımsız değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarından üç faktörde önemli anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bunun sonucunda  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılıklar; “dış kaynak kullanımı sayesinde fazla yorulmuyorum”, “dış kaynak kullanımına gidildiğinden kendimizi geliştirme fırsatımız bulunmamaktadır” ve “yükselme olanağım olduğunu düşünmüyorum” ifadelerinde görülmektedir. Ortaöğretim ve lisansüstü mezunlarının daha düşük oranda katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Departman değişkeni bakımından yapılan analiz sonucunda iki ifade dışında tüm ifadelerde anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bu farklılıkların büyük bir kısmı önemli farklılıklardır Buna göre  $H_0$  hipotezi reddedilip  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Odalar, ek hizmetler ve yiyecek içecek departmanlarında görev alan katılımcıların bu ifadelere daha fazla katıldıkları saptanmıştır.

**Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Açısından Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar (Cinsiyet: t-testi, Yaş, Deneyim, Eğitim Durumu, Departman: Anova Testi)**

DKK'nın katılımcıların memnuniyetleri açısından görüşleri	t-testi		Anova							
	Cinsiyet		Yaş		Deneyim		Eğitim Durumu		Departman	
	t	P	f	p	f	p	f	p	f	p
DKK, iş görenin faaliyet alanını netleştirip daha yararlı olmasını sağlar	-	-	3,185	,044	-	-	-	-	8,162	,000
DKK, iş görenin bir konuda uzmanlaşmasını sağlar	-	-	-	-	-	-	-	-	5,505	,000
DKK, uzman işgücü kullanımını sağlar	-	-	9,667	,000	4,246	,016	-	-	5,763	,000
DKK, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	-	-	-	-	-	-	-	-	7,407	,000
DKK, iş görenlerin motivasyonunu artırır	-	-	8,619	,000	-	-	-	-	7,275	,000
DKK, çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirir	-	-	3,634	,029	-	-	-	-	7,794	,000
DKK, belli bir işe odaklanıldığından iş görenin kendine ayırdığı zaman, artmaktadır	-	-	-	-	-	-	-	-	4,117	,000
DKK, çalışma saatlerindeki esnekliği ortadan kaldırmaktadır	-	-	-	-	-	-	-	-	5,828	,000
DKK, çalışma alanı belli olduğundan stres azalmaktadır	-2,482	,047	-	-	-	-	-	-	1,965	,048
DKK, sonucu örgütteki çatışmalar iş görenlerin işe isteksiz gelmelerine neden olmaktadır	-	-	5,781	,004	-	-	-	-	2,525	,010
DKK, sayesinde uzmanlarla sürekli temas halinde olmak bilgi ve yaratıcılık konusunda deneyimlerimi artırır	-	-	6,081	,003	-	-	-	-	2,577	,009
DKK, gerekli bir uygulamadır	-	-	-	-	-	-	-	-	6,864	,000
DKK çalışanlarıyla aramızda fark olduğunu düşünüyorum	-,666	,000	-	-	-	-	-	-	-	-
DKK ile gelen iş görenleri görünce kendimi yetersiz hissediyorum	-,476	,027	-	-	-	-	-	-	-	-
DKK sonucunda kendimi örgütte yabancı hissediyorum	-	-	-	-	-	-	-	-	3,573	,001
DKK sayesinde fazla yorulmuyorum	-	-	-	-	-	-	4,439	,002	2,548	,010
DKK uygulandığı için yükselme olanağım olduğunu düşünmüyorum	-,832	,041	4,576	,012	-	-	6,930	,000	2,803	,005
DKK bireysel performansımı olumsuz etkilememektedir	-	-	-	-	-	-	-	-	3,116	,002
DKK'na gidildiğinden kendimizi geliştirme fırsatımız bulunmamaktadır	-	-	-	-	-	-	5,425	,000	5,222	,000

Dış kaynak kullanımı açısından katılımcıların karşılaştıkları sorunlara ilişkin elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur. Bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Katılımcıların karşılaşılan sorunlar ile ilgili sorulara verilen cevapların cinsiyet bağımsız değişkeni ele alınarak yapılan bağımsız t-testi analizi sonuçlarına  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). Anlamlı farklılıklara bakıldığında kadın katılımcıların erkeklere göre ‘‘dış kaynak kullanımı iş görenlerin işten çıkarılmalarına neden olur’’, ‘‘iş görenlerin işletmeye aidiyetini etkilemektedir’’ve ‘‘işten çıkarılma korkusuna neden olmaktadır’’ ifadelerine daha fazla katıldıkları görülmüştür

Yaş bağımsız değişkeni açısından yapılan analiz sonuçlarına göre anlamlı farklıklar elde edilmiş ve bunun sonucunda  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). ‘‘Dış kaynak kullanımı iş görenler için zaman kaybına neden olur’’, ‘‘iş görenlerin düşük maaşla çalışmasına neden olur’’ ve ‘‘taşeron firma çalışanlarıyla işletme çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar olmaktadır’’ ifadelerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. 18-30 yaş aralığında olan katılımcıların bu ifadelere daha az katıldıkları görülmüştür.

Deneyim süreleri değişkeni açısından bakıldığında anlamlı farklılıkların olduğu saptanarak  $H_0$  hipotezi reddedilip  $H_8$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılıklar ‘‘dış kaynak kullanımı iş görenlerin düşük maaşla çalışmasına neden olur’’, ‘‘işletmede var olan örgüt kültürü zarar görür’’ ve ‘‘düşük maaşla dış kaynak sağlayıcı firmaya transfer edilme riski doğurmaktadır’’ ifadelerinde saptanmıştır. 0-5 yıl ile 11-15 yıl deneyim süresine sahip katılımcıların bu ifadelere daha düşük oranda katıldıkları anlaşılmıştır.

Eğitim bağımsız değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). ‘‘Örgütler arası uyum oldukça zor sağlanmaktadır’’, ‘‘işletmede var olan örgüt kültürü zarar görmektedir’’ ve ‘‘düşük maaşla dış kaynak sağlayıcı firmaya transfer edilme riski doğurmaktadır’’ ifadelerine lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların daha az katıldıkları görülmüştür.



Departman açısından bakıldığında bir ifade dışında kalan ifadelerin tamamında anlamlı farklılığın olduğu saptanması sonucu  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Satın alma, odalar, ek hizmetler ve güvenlik departmanlarında çalışan katılımcılar açısından anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür.

**Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Açısından Karşılaşılan Sorunlar Arasındaki Farklılıklar (Cinsiyet: t-testi, Yaş, Deneyim, Eğitim Durumu, Departman: Anova Testi)**

DKK'na ilişkin karşılaşılan sorunlara ait algılamalar	t-testi		Anova							
	Cinsiyet		Yaş		Deneyim		Eğitim Durumu		Departman	
	t	p	f	p	f	p	f	p	f	p
DKK iş görenler için zaman kaybına neden olur	-	-	10,039	,000	-	-	-	-	-	-
DKK iş görenlerin işten çıkarılmalarına neden olmaktadır	-	,031	-	-	-	-	-	-	3,223	,001
DKK ile yeni çalışanların alınması ile iş görenler arasında kopukluklar olmaktadır	-	-	-	-	-	-	-	-	5,373	,000
DKK, iş görenin işletmeye aidiyetini etkilemektedir	-	,002	-	-	-	-	-	-	5,304	,000
DKK iş görenin işten çıkarılacağı konusunda tedirgin olmasına neden olmaktadır	-	-	-	-	-	-	-	-	5,070	,000
DKK, iş görenin işletmeye güvenini olumsuz etkilemektedir	-	-	-	-	-	-	-	-	6,206	,000
DKK, iş görenin düşük maaşla çalışmasına neden olmaktadır	-	-	4,986	,008	5,355	,006	-	-	3,630	,000
İki firma çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar olmaktadır	-	-	4,134	,018	-	-	-	-	3,174	,002
İki firma arasındaki kültürel farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır	-	-	-	-	-	-	-	-	3,700	,000
Örgütler arasında uyum oldukça zor sağlanmaktadır	-	-	-	-	-	-	3,552	,009	6,352	,000
DKK , işten çıkarılma korkusuna neden olmaktadır	-	,009	-	-	-	-	-	-	5,951	,000
İşletmede var olan örgüt kültürü zarar görmektedir	-	-	-	-	4,653	,011	2,586	,039	8,843	,000
Düşük maaşla dış kaynak kullanımı sağlayıcısına transfer edilme riski doğurmaktadır	-	-	-	-	4,710	,010	3,262	,014	5,299	,000

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi faaliyet alanları dışında kalan faaliyetleri tedarikçi bir firmaya devretmesidir. Günümüzde küreselleşme sonucu artan rekabet şartlarının karşılanması için işletmeler değişik yönetim yaklaşımlarından yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de işletmelerin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirebilecek kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir işletmeye devredilmesi şeklinde oluşan dış kaynak kullanımınıdır. Turizm sektöründe artan rekabet şartları da işletmeleri farklı yönetim yaklaşımlarına itmiştir. Ülkemizde de dış kaynak kullanımı yaygın olarak kullanılan bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

Her işletme de olduğu gibi konaklama işletmelerinde de dış kaynak kullanımının birinci nedeni maliyet azaltmadır. Fakat bunun yanında esnekliği artırma, küçülme, temel yeteneği geliştirme, risk azaltma, kaliteyi artırma, başarılı işletmeler arasına girebilme gibi amaçlar da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı sayesinde bir işletme bu faydaları sağlayabilmektedir. Yalnız dış kaynak kullanımının kalitenin düşmesi, esnekliğin yitirilmesi, kontrolün yitirilmesi, gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesi, maliyetlerin istenilen düzeyde düşmemesi, personel üzerinde olumsuz etki ve niteliksiz taşeron firma seçilmesi gibi riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler iş görenlerin ve bunun sonucunda müşterilerin memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir.

İş gören memnuniyeti iş görenin yaptığı işten memnun olması böylelikle hem kendisi hem de işyeri için daha verimli olması demektir. İş gören memnuniyetinde etkili olan bireysel, örgütsel ve grupsal faktörler vardır. İş gören memnuniyetini sağlamada iş görenlerinde söz sahibi olması onların memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Kararlara bir parça da olsa fikirlerine danışılan söz sahibi olan iş görenlerin memnuniyet düzeyleri artacaktır.

İş gören memnuniyetini artırmak için motivasyon kavramına da önem vermek gerekmektedir. İyi motive olmuş iş görenin memnuniyet düzeyi de artacaktır. Motivasyon, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve kuruluş için verimli çalışmalar sergiledikçe kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma süreci olarak tanımlanabilmektedir.

İş görenlerin memnuniyet düzeyleri de kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin psikolojik yapıları nedeniyle onları memnun edecek araçlarda birbirinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bir iş gören için en önemli araç üretken bazıları için ikinci veya üçüncü sırada yer alabilmektedir. Bu nedenle kişilerin psikolojik yapılarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İş gören memnuniyeti kuşkusuz her sektör için önemlidir. Fakat turizm sektörü emek yoğun bir sektördür. Yapılan işlerin çoğu insanlar tarafından yapılmaktadır. İş görenler müşterilerle birebir iletişim kurarak hizmet sunmaktadırlar. Memnun olan iş görenin sunduğu hizmette bir problem çıkmayacaktır. Böylelikle müşteriler de sunulan hizmetten memnun kalacaklardır. Yani memnun bir iş gören memnun müşteriler demektir. Memnun kalan müşteriler tekrar tatile çıkma durumlarında memnun kaldıkları işletmeyi tercih edecek ve döndüklerinde etrafındaki kişilere işletmeden bahsedeceklerdir. Bu da talepte artışa neden olacak böylelikle işletmenin başarısı artacaktır. Memnun olmayan bir iş gören ise işe isteksiz ya da geç gelebilir, hizmeti sık suratlı sunabilir, dikkatsiz davranabilirler. Buda müşteri memnuniyetini olumsuz etkiler, işletmenin verimini düşürür ve işletme imajına zarar verebilir.

İşletme yöneticilerinin gerek işletme başarısı gerekse müşteri memnuniyetini sağlamak için iş görenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri ve bunu yaparken memnun olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı artık turizm sektöründe de yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamanın iş görenler üzerinde sorunlar yarattığı ve yaratabileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü kendini yetersiz hisseden, çalışma koşullarından mutlu olmayan, örgüte karşı olumsuz bakış açısına sahip olan, iş arkadaşlarıyla anlaşamayan ya da aralarında fark olduğunu düşünen bir iş görenin memnuniyet düzeyi ve verimliliği düşecektir. Bu çalışma Dış kaynak kullanımının bu durumlara etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konan ifadelerin test edilmesi sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda anlatılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların yarıdan fazlası erkeklerden oluşmakta, büyük çoğunluğu genç yaşta ve düşük deneyim süresine sahiptir. Önemli bir bölümü üniversite eğitime sahip olan iş görenlerin, büyük bir kısmının turizm eğitime sahip oldukları görülmektedir.

İşletmelerin statüsüne bakıldığında yarıdan fazlasının uzun süre faaliyet gösteren uluslararası zincir oteller olduğu, büyük bir kısmının 151 ve üzeri personel çalıştırdığı görülmektedir. İşletmelerin tamamı tüm yıl faaliyet göstermekte ve tamamında dış kaynak kullanımı uygulanmaktadır. Anketin birinci bölümünü oluşturan iş gören memnuniyeti ile ilgili elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Katılımcılar çoğu dış kaynak kullanımının öz yeteneklerine odaklanarak kendi alanlarında uzmanlaşmalarını sağladığını düşünmektedir. Konusunda uzman firmayla anlaşılmasını kapsayan dış kaynak kullanımı sayesinde öz yetenekleri dışında kalan faaliyet alanları kendi alanında uzman firmayla anlaşarak uzman iş görenlere bırakılmasını kapsamaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı bu durumu kabul etmiştir. Gelen uzman iş gücünün iş görenlere faydasını belirlemek amacıyla oluşturulan “uzmanlarla temas halinde olmak bilgi ve yaratıcılık konusunda deneyimleri arttırır” ifadesine katılımcıların yarıdan fazlası olumlu yanıt vermiştir.

Dış kaynak kullanımının avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bu nedenle gerekli bir uygulama olup olmadığını konusunda iş görenlerin görüşünü belirlemek amacıyla “dış kaynak kullanımı gerekli bir uygulamadır” ifadesine katılımcıların büyük bir kısmı olumlu yanıt vermiştir. Bu da katılımcıların dış kaynak kullanımından belirli konularda yakınsalar da işletmeler için gerekli bir uygulama olarak düşündüklerini göstermektedir. “Dış kaynak kullanımı sonucunda işletmeler kendi öz yeteneklerini odaklanarak faaliyet alanını netleştirip daha yararlı olmasını sağlamaktadır” ifadesi katılımcıların çoğu tarafından olumlu yanıtlanmıştır. “Dış kaynak kullanımı iş görenlerin kendi alanlarına yoğunlaşp daha etkin kullanılmasını sağlar” ifadesine katılımcıların büyük bir kısmı olumlu yanıt vermiştir.

İş görenlerin çalışma saatleri dışında kendilerine zaman ayırmaları gerekmektedir. Kendine ayırabileceği zamanı olmayan iş görenlerin memnuniyet düzeyleri düşebilir. Katılımcıların yarıdan fazlası dış kaynak kullanımının belli bir işe odaklanmayı sağladığından kendilerine ayırdıkları zamanın arttığı düşüncesindedir. Esnek çalışma saatleri iş görenlerin fazla yorulmalarına işe isteksiz gelmelerine işlerinden memnun olmamalarına neden olabilmektedir. Bunu belirlemek amacıyla oluşturulan “esnek çalışma saatlerini ortadan kaldırmaktadır” ifadesine iş görenlerin yarıdan fazlası olumlu yanıtlanmıştır.

Yorgun iş gören dikkatsiz ve asık suratlı olabilir. Bu da müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir ve iş görenin verimini düşürebilir. Dış kaynak kullanımının iş görenin fazla yorulmamasını sağladığına ilişkin ifadeye iş görenlerin yarısından fazlası katıldıklarını belirtmiştir. Bu da iş görenlerin kendi alanlarına yoğunlaşınca koşturmaca olmadan ve fazla yorulmadan işlerini yaptıklarını göstermektedir.

İş görenlerin kendilerini yetersiz hissetmeleri de önemli bir sorundur. Bu nedenle oluşturulan “dış kaynak kullanımı ile gelen iş görenleri görünce kendimi yetersiz hissediyorum” ifadesine katılımcıların yarısından fazlası olumsuz yanıt vermiştir. Örgütte olan çatışmaların iş görenlerin örgüte yabancılaştırmaya neden olup olmadığını öğrenmek için oluşturulan ifadeye katılımcıların yarısından fazlası katılmamıştır. Dış kaynak kullanımının performansla olan etkisini belirlemek için oluşturulan ifadeye katılımcıların yarısından fazlası olumsuz yanıt vermiştir. Bu da dış kaynak kullanımının iş görenlerin performansı üzerinde olumsuz yönde bir etkisi olmadığını göstermektedir. Araştırmanın amacını oluşturan “dış kaynak kullanımı iş görenlerin motivasyonunu artırır” ifadesine ise katılımcıların yarısından fazlası olumlu yanıt vermiştir.

Sürekli başka işlerle ilgilenmeyen kendi işini bilip ona göre çalışan iş görenin stresi de az olacaktır. Bu amaçla oluşturulan ifadeye katılımcıların çoğunluğu olumlu bakmış ve dış kaynak kullanımı sayesinde çalışma alanlarının belli olduğunu böylelikle stresin azaldığını belirtmişlerdir. İş görenler arasında iletişimin önemlidir. Dış kaynak kullanımının iş görenlerin iletişimi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların yarısından fazlası olumlu yanıt vererek çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirdiği düşündüklerini belirtmişlerdir.

Bir işletmenin başarısı iş görenlerin örgütsel hedeflere ulaşmasıyla mümkündür. Bunu başarmak için ise iş görenlerin örgüt içinde mutlu olmaları ve işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi birlikte başarmayı hedeflemeleri gerekmektedir. Bu amaçla oluşturulan “dış kaynak kullanımı ile gelen iş görenlerin örgütte çatışmalara neden olup iş görenlerin işe isteksiz gelmesine neden olur” ifadesine katılımcıların katılan, katılmayan ve kararsız kalanların sayısı birbirine oldukça yakın çıkmıştır fakat katılanların sayısı diğerlerinden biraz daha fazladır. Dış kaynak uygulamasıyla gelen iş görenlerin de var olan örgüt yapısına zarar vermeden uyum sağlamaları iş görenlerin tamamının memnun olmasını sağlayacaktır. Aksi halde çeşitli memnuniyetsizlik

belirtileri oluşacaktır. Bunların biri de iş görenlerin işe isteksiz gelmeleri veya geç gelmeleridir. Bu sonucu ortadan kaldırmak örgütteki çatışmaları önlemek gerekmektedir.

İşletme çalışanlarıyla uzman firma çalışanları arasında oluşan çatışmalar iş görenlerin aralarında fark olduğunu düşünmelerinden olabilir. Bunu belirlemek amacıyla oluşturulan “dış kaynak olarak yararlanılan firma çalışanlarıyla aramızda fark olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların büyük bir kısmı olumlu yanıt vermiştir. Anlaşılabacağı üzere iş görenler kendileriyle diğer çalışanlar arasında fark olduğunu düşünüyorlar. Bu da örgütte çatışmalara ve iş görenin verimi ve memnuniyeti üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Bu nedenle işletmede görev alan her bir çalışanın işletme için aynı değer ve önemde olduklarını iş görenlere hissettirmek gerekmektedir.

İş görenler hep aynı durumda kalmak istemez sürekli gelişmek isterler bu durumun dış kaynak kullanımıyla ilişkisini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların yarıya yakını olumlu yanıt verirken göz ardı edilemeyecek bir bölüm de kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Katılanların sayısı daha fazla olduğundan iş görenlerin büyük kısmı dış kaynak kullanımı sonucunda kendilerini geliştirme olanaklarının olmadığını düşünmektedirler. Aslında dış kaynak kullanımı iş görenlerin kendi alanlarında yoğunlaşarak kendilerini alanlarının en iyisi olmalarına imkan tanımaktadır. Fakat iş görenler dış kaynak kullanımının gelişmeleri önünde bir engel olarak görmektedirler bu düşüncüyü ortadan kaldırmak için iş görenlere dış kaynak kullanımıyla ilgili daha fazla hizmet içi eğitim programları uygulanabilir.

Yükselme olanağı iş görenleri motive eden önemli bir faktördür. Bunun dış kaynak kullanımıyla ilgisini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların önemli bir kısmı olumlu yanıt vermiş veya kararsız kalmıştır. İş görenler yükselebileceklerine inandıkları zaman memnun olacaktırlar. Bu nedenle işletmede yükselme imkanlarının açık olması sağlanmalı ve başarı değerlemeleri somut ölçütlere dayanarak yapılmalıdır. Ayrıca adaletli bir terfi politikası uygulanmalıdır.

İkinci kısımda yer alan ifadelerin sonuçlarına bakıldığında; Dış kaynak kullanımının iş görenler için zaman kaybına neden olur ifadesini katılımcıların yarıdan fazlası olumsuz bulmuştur. İş görenler dış kaynak kullanımını zaman kaybı değil zamanı etkili kullanmayı sağlayan bir yöntem olarak gördüklerini gösterebilir.

Örgütler arası uyumu belirlemek için oluşturulan ifadeye katılımcıların büyük bir kısmı kararsız kalmış veya olumsuz yanıt vermiştir. Örgütler arası uyumu etkilemediğini söylemek mümkündür.

Dış kaynak kullanımının işten çıkarılmaya neden olduğunu düşünüp düşünmediklerini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye olumlu ve olumsuz yanıt verenlerin sayısı birbirine yakın çıkmıştır. Dış kaynak kullanımının işten çıkarılmaya neden olabileceğini düşündükleri gerçeği göz ardı edilemeyecek bir husustur. Bu konuda tedirgin olup olmadıklarını belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların yarıya yakını olumlu yanıt verirken bir kısmı da kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların işten çıkarılma konusunda sadece tedirgin olduklarını mı yoksa bu durumundan korktuklarını mı belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye ise yine yarıya yakını katılırken bir kısmı da kararsız kalmıştır. Bu durumda iş görende stres oluşturmakta verimliliği ve performansı üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumu önlemek için iş görenlerin işten çıkarılma konusundaki kaygıları giderilmelidir. İş görenlere çalışkan ve başarılı oldukları sürece işlerini kaybetmeyecekleri anlatılmalıdır. İş güvencesi iş görenlerin memnuniyet düzeylerini etkileyen önemli bir unsurdur.

Çalışanlar için belki de en önemli motivasyon aracı ücrettir. Oluşturulan ifadeye katılımcıların yarıdan fazlası olumlu yanıt vermiştir. İş görenler dış kaynak kullanımının düşük maaşla çalışmalarına neden olduklarını düşünmekte ve aldıkları ücretten pek memnun olmadıkları sonucu çıkmaktadır. Motivasyon araçlarının önem sıralaması kişiden kişiye değişmektedir fakat en önemlisi ücret olarak kabul edilmekte ve bu ifadenin sonucuna göre önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle iş görenlerin memnuniyet düzeyini arttırmak için yeterli ücret düzeyi belirlenerek yapılması gerekenler gözden geçirilmeli ve ücret politikaları iş görenlerin anlayabileceği açıklıkta olmalıdır.

Transfer edilme riski hakkında ne düşündüklerini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların yarıya yakını olumlu yanıt verirken kararsız kalanlarda kalan kısım içinde önemli bir bölümü oluşturmaktadır. İş görenler dış kaynak kullanımı sonucu düşük maaşla transfer edilme risklerinin olduğunu düşünmektedirler. Bu da iş görenin memnuniyet düzeyini olumsuz etkileyebilecek bir unsurdur. Öncelikle

katılımcıların neden böyle bir düşünceye sahip oldukları anlaşılmalı buna neden olan durumların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Dış kaynak kullanımı iş görenleri ile işletmede çalışan iş görenler arasında kopukluk olup olmadığını belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye çalışanların yarıya yakını katılırken bir bölümü de kararsız kaldıklarını belirtmiştir. Bu da iş görenlerin yeni çalışanlarla aralarında kopukluk olduğunu veya olabileceğini düşündüklerini göstermektedir. İki firma arasında uyum sağlanması önemli bir noktadır. Oluşturulan ifadeye katılımcıların yarıya yakını katılırken bir kısmı da kararsız kalmıştır. İki firma arası kültürel farklılıkların çatışmaya neden olduğunu söylemek mümkündür. Var olan örgüt kültürünün dış kaynak çalışanlarıyla birlikte bozulabileceği düşüncesini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların verdiği olumlu ve olumsuz yanıtlar eşit çıkmıştır. Var olan örgüt kültürünün değişmeyeceği konusunda iş görenler bilgilendirilmelidir. Hizmet içi eğitimler yapılarak iş görenler arasında arkadaşlık, meslektaşlık bilinci geliştirilebilir. Böylelikle bir ekip ruhu gelişebilir.

Görev ve sorumluluk dengesi işletmenin faaliyetlerinin aksamadan sağlanması için önemlidir. Oluşturulan “dış kaynak kullanımı ile gelen çalışanlar ile işletme çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar çıkmaktadır” ifadesine katılımcıların olumlu ve olumsuz yanıtları birbirine çok yakın çıkmıştır. İş görenlerin görev ve sorumluluk alanları kesin bir şekilde belirtilerek ortaya çıkan çatışmalar önlenabilir.

“Dış kaynak kullanımı iş görenin işletmeye aidiyetini etkilemektedir” ifadesine katılımcıların verdiği olumlu ve olumsuz yanıtlar birbirine çok yakın çıkmıştır. İşletmeye güvenebilmek bir iş gören için önemlidir. Bunu belirlemek amacıyla oluşturulan ifadeye katılımcıların verdiği yanıtlardan olumlu, olumsuz ve kararsızlık birbirine yakın çıkmıştır. İşletmeye güvenmeyen ve kendini oraya ait hissetmeyen iş gören mutsuz olacak ve başka bir iş bulmaya çalışacaktır bulunduğu işletme için yararlı olmayacaktır. Bunun için iş görenlerin işletme için değerini onlara hissettirmek gerekmektedir.

Memnuniyet durumlarına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim durumu ve çalıştıkları departman değişkenleri açısından görüş farklılıkları olduğu saptanmıştır. Cinsiyet değişkeni ele alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre kadın katılımcıların erkeklere göre memnuniyetlerini etkileyen



ifadelere daha fazla katılım gösterdikleri ve bunun sonucunda memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş değişkeni açısından yapılan Anova analizi sonuçlarına özellikle “dış kaynak kullanımı uzman iş gücü kullanımı sağlar”, “iş görenlerin motivasyonunu artırır”, “dış kaynak kullanımı sonucu oluşan örgütteki çatışmalar iş görenlerin işe isteksiz gelmelerine neden olur” ve “uzmanlarla sürekli temas halinde olmak bilgi ve yaratıcılık konusunda deneyimleri artırır” ifadelerinde anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Yaş düzeyleri yüksek katılımcıların memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Deneyim süreleri değişkeni açısından bakıldığında yüksek deneyim süresine sahip katılımcıların dış kaynak kullanımının uzman iş gücü sağladığına daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür. Eğitim düzeylerine bakıldığında dış kaynak kullanımı sayesinde fazla yorulmadıkları ve kendilerini geliştirme fırsatlarının bulunmadığı ifadelerine ortaöğretim ve lisansüstü mezunları daha az katılım göstermişlerdir. Memnuniyet durumlarını belirlemek amacıyla oluşturulan ifadelerin yaklaşık tamamına odalar, ek hizmetler ve yiyecek içecek departmanında görevli iş görenlerin daha fazla katıldıkları saptanmıştır.

Karşılaşılan sorunlara ilişkin oluşturulan ifadelere ilişkin yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında; cinsiyet değişkenine göre kadın katılımcıların dış kaynak kullanımı sonucu işten çıkarılma korkularının olduğu ve işletmeye aidiyetlerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Yaş değişkeni açısından yapılan analiz sonuçlarına göre genç yaştaki katılımcıların dış kaynak kullanımının iş görenler için zaman kaybına neden olduğu, iş görenlerin düşük maaşla çalışmalarına neden olduğu ve taşeron firma çalışanlarıyla aralarında görev ve sorumluluk alanında çatışmalara neden olduğundan yakınmadıkları görülmüştür. Deneyim süreleri değişkeni açısından bakıldığında üç faktörde anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Deneyim süresi çok az ve fazla olan katılımcılar dış kaynak kullanımının düşük maaşla çalışmaya neden olmadığını, düşük maaşla transfer edilme risklerinin olmadığını ve örgüt kültürüne zarar vermediğini düşünmektedirler. Eğitim değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarına göre ilköğretim, lisans ve lisansüstü mezunlarının “örgütler arası uyum oldukça zor sağlanmaktadır”, “işletmede var olan örgüt kültürü zarar görmektedir” ve “düşük maaşla dış kaynak sağlayıcı firmaya transfer edilme riski doğurmaktadır” ifadelerinden yakındıkları saptanmıştır. Bu farklılığa bakıldığında lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların ifadelere daha az katıldıkları görülmüştür. Çalıştıkları bölüm açısından bakıldığında bir

ifade dışında kalan ifadelerin tamamında satın alma, odalar, ek hizmetler ve güvenlik departmanlarında çalışan katılımcılar açısından önemli farklılıkların olduğu görülmüştür.

Kadın katılımcıların memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. İşletmede çalışan kadın iş görenlerin sayısı az olduğundan ve bayan egemen bir sendikal yapı olmadığından, kadın çalışanlar bir tehdit durumunda kendilerini yetersiz hissederek işten çıkarılma konusunda daha erken endişe duyabilirler. Yüksek yaş düzeyinde ve deneyim süreleri yüksek olan katılımcıların memnuniyetsizliklerinin nedeni uzun süre işletmede çalışarak kendilerini işlerinde iyi olarak görmekte, bu nedenle dış kaynak kullanımı ile gelen iş görenleri uzman olarak görmemelerine neden olabilir. Lisansüstü mezunlarının memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da dış kaynak kullanımı hakkında işletmede memnun olmayan iş görenlerin bu konuda daha fazla bilgilendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Dış kaynak kullanımının kendileri için bir tehdit olmadığını düşünmeleri sağlanmalıdır. Bunun için hizmet içi eğitimler verilmelidir.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı kararı oldukça önemli bir konudur. Birçok avantajının yanında dezavantajlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İş görenler üzerinde olumsuz etkisi oldukça önemli bir dezavantajdır. Turizm sektörü için önem taşıyan iş görenlerin memnuniyetini, müşterilerin memnuniyetini ve işletmenin imajını etkileyeceği unutulmamalıdır. Dış kaynak kullanımı uygulamasından yararlanılırken dikkatli davranılmalı ve iş görenleri olumsuz etkileyebilecek sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı konusunda az sayıda çalışma vardır. Bu çalışma sınırlı bir alanda (Marmara Bölgesi) ve sınırlı sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçları genele yaymak objektif bir yaklaşım olmayabilir. Bu alanda araştırma yapacak yeni araştırmacılar:

- Farklı işletmelerde,
- Bölgeler arası farklılık olup olmadığını ortaya koyacak biçimde
- Uluslar arası benzer alanda yapacakları çalışmalar ile ilgili yazına daha fazla katkı sağlayabilirler.

## KAYNAKLAR

- AKAT, İ., G. Budak ve G. Budak (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- AKINCI, Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, s. 1-25.
- AKTAN, Coşkun Can (1998), "Değişim Mühendisliği", *Ekonomik Forum Dergisi*, Yıl 5, Sayı 9, s. 30-34.
- ATEŞ, Mustafa Fikri, (2004), *İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklı Kalitesinin Etkisi*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BATMAN, Orhan (1999), *Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu*, Değişim Yayınları, Ankara.
- BOZKURT, Öznur ve İlhan Bozkurt (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 1-18.
- COŞKUN, Meral (2009), "Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı" <http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/> 07.08.2010
- ÇOŞKUN, Recai (2002), "Özyetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı", Editörler: Dalay, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım, İstanbul, s. 197-217.
- ÇOBAN, Orhan (2002), "Endüstri İktisadı: Kavramlar, Olgular ve Etkileşimler", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 163-174.
- DALAY, İsmail (2001), *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı.

- DALGIN, Taner, (2008), *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİR, Kamile (1999), “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdöleyen Özendirme Araçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, s. 278-293.
- DENİZER, D., N. Tetik, M. Akoğlan, M. Yeşiltaş ve M. Kozak (1995), *Otel İşletmeclığı*, Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- ECERKALE, Kubilay ve Ahmet Kovancı (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 69-75.
- ERDEM, Barış (2003), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, Sıra 2. <http://www.isguc.org/?p=article&id=136&cilt=5&sayi=2&yil=2003> 01.07.2010
- EREN, E., L. Alpkan ve Y. Erol (2005), “ Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, Sayı 7, Bahar, s. 201-224.
- ERGÜNEY, Özlem, (2006), *Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖKDEMİR, Ayhan (2003), *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 61-85.
- GÜL, H., E. Oktay ve H. Gökçe (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 15, s. 1-11. <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf> 03.08.2010

GÜLMEZ, Mustafa ve İ.T. Dört Yol (2009), “Perakendecilik Sektöründe İşgören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 27-44.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2004), “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, s. 245-257.

HALİS, M., G.S. Gökğöz, Ö. Yaşar (2007), “Örgütsel Güven Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17: s. 187-205.

<http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/480-organizasyonlarda-cevreye-uyum-ve-degisimle-ilgili-yaklasimlar.html> 08.08.2010

İNCE, Cemal, (2007), *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İş Kanunu, S 1475

KANBUR, Engin, (2005), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARAYEL, Ömer Faruk, (2006), *Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Tekstil Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KESGİN, Muhammet, (2005), *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KIDAK, Levent ve Mehmet Aksaraylı (2009), “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 75-74.

- KORKMAZ, Erdem (2006), *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algulamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOSTAK, Fevzi, “Çalışan Memnuniyeti”, ETİKA Kurumsal Yönetim ve Kalite Danışmanlığı. <http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm> 08.08.2010
- MUCUK, İsmet (1996), *Modern İşletmecilik*, 6. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- OFLUOĞLU, Gökhan ve Şeyda Doğan (2009), “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkisi”, *Kamu-İş*, Cilt:11, Sayı:1, s. 139-165.
- OLGUN, Onur (2006), “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Nedir?” [www.cvtr.net/makale/is\\_trend/outsourcing.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm) 08.06.2007
- ÖLÇER, Ferit (2005), “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz-Aralık, s. 1-26.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Füsun Esenkale (2005), “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 14, s. 141-166.
- ÖZDEMİR, Selim ve Terane Muradova (2008), “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Journal of Qafqaz University*, No:24, s. 146-153. <http://www.qafqaz.edu.az/journal/20082412%20motivasyon.pdf> 03.06.2009
- ÖZDEMİR, Melda Küçük, (2006), *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDOĞAN, O. Nuri, (2006), *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÖZGENER, Şevki (2004), ‘‘Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Outsourcing’’, Editör: İsmail Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul, s.171-205.
- ÖZKOÇ, A. Gökhan (2007), ‘‘İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)’’, Doktora Seminer Ödevi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Sakarya.
- PELİT, Elbeyi ve Yüksel Öztürk (2010), ‘‘Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Dorum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s.43-72. <http://www.isarder.org/tr/2010cilt2no1/b22.pdf> 09.09.2010
- PELİT, Elbeyi (2007), ‘‘İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme’’, *MPM Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, s. 25-40.
- SABUNCUOĞLU, Ayda ve Osman Gök (2008), ‘‘Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi’’, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt X, Sayı I, s.123-141.
- SEVİM, Ş., A. Akdemir ve K. Vatansver (2008), ‘‘Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 1-27.
- TOKER, Boran (2008), ‘‘Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama’’, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 8, Sayı 1, s. 69-91.
- TOKER, Boran (2007), ‘‘ Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma’’, *Journal of Yaşar University*, Cilt 2,Sayı 6, s. 591-614. [http://joy.yasar.edu.tr/?page=no6\\_vol2](http://joy.yasar.edu.tr/?page=no6_vol2) 05.09.2010

- TOKER, Boran, (2006), *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜRKSOY, Adnan ve Selcen Seda Türksoy (2007), “ Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, s. 83-104.
- TÜRKSOY, Adnan (2005), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 12-18.
- ÜNGÜREN, E., H. Doğan, M. Özmen ve Ö.A. Tekin (2010), “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yaşar University*, No:17, Vol: 5s. 2922-2937. [http://joy.yasar.edu.tr/?page=no17\\_vol5](http://joy.yasar.edu.tr/?page=no17_vol5) 06.08.2010
- ÜNLÜÖNEN, K., M. Ertürk, A. Olcay (2007), “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 19, s. 09-32. <http://www.esosder.org> 07.07.2010
- YÖRÜKOĞLU, İlknur ve M. Altuğ Yörükoğlu (1998), *Konaklama Ağırhlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.



**Ek 1: OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ VE KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN ANKET FORMU**

**Sayın Katılımcı,**

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının iş gören memnuniyetine etkileri ve karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Çalışma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı kapsamında Yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır ve sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. İlginiz için Teşekkür eder, Saygılarımı sunarım.

Gamze ÖZEL  
Sakarya Üniversitesi  
E-posta: [g.oezel@hotmail.com](mailto:g.oezel@hotmail.com)

<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>				
<b>İŞ GÖREN MEMNUNİYETİ</b>				
<b>Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.</b>				
<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Dış kaynak kullanımı, iş görenin faaliyet alanını netleştirip daha yararlı olmasını sağlar	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, iş görenin bir konuda uzmanlaşmasını sağlar	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, uzman işgücü kullanımını sağlar	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin motivasyonunu artırır	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirir	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, belli bir işe odaklanıldığından iş görenin kendine ayırdığı zaman, artmaktadır	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, çalışma saatlerindeki esnekliği ortadan kaldırmaktadır	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımında çalışma alanı belli olduğundan stres azalmaktadır	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, sonucu örgütteki çatışmalar iş görenlerin işe isteksiz gelmelerine neden olmaktadır	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, sayesinde uzmanlarla sürekli temas halinde olmak bilgi ve yaratıcılık konusunda deneyimlerimi artırır	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı, gerekli bir uygulamadır	1	2	3	4	5

Dış kaynak kullanımı, çalışanlarıyla aramızda fark olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı ile gelen iş görenleri görünce kendimi yetersiz hissediyorum	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı sonucunda kendimi örgütte yabancı hissediyorum	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı sayesinde fazla yorulmuyorum	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı yapıldığı için yükselme olanağım olduğunu düşünmüyorum	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı bireysel performansımı olumsuz etkilemektedir	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı'na gidildiğinden kendimizi geliştirme fırsatımız bulunmamaktadır	1	2	3	4	5

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

**Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.**

<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. Dış kaynak kullanımı, iş görenler için zaman kaybına neden olur	1	2	3	4	5
2. Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin işten çıkarılmalarına neden olmaktadır	1	2	3	4	5
3. Dış kaynak kullanımı ile yeni çalışanların alınması ile iş görenler arasında kopukluklar olmaktadır	1	2	3	4	5
4. Dış kaynak kullanımı, iş görenin işletmeye aidiyetini etkilemektedir	1	2	3	4	5
5. Dış kaynak kullanımı, iş görenin işten çıkarılacağı konusunda tedirgin olmasına neden olmaktadır	1	2	3	4	5
6. Dış kaynak kullanımı, iş görenin işletmeye güvenini olumsuz etkilemektedir	1	2	3	4	5
7. Dış kaynak kullanımı, iş görenin düşük maaşla çalışmasına neden olmaktadır	1	2	3	4	5
8. Dış kaynak kullanımı yapan işletme çalışanları ile işletme çalışanları arasında görev ve sorumluluk alanında çatışmalar olmaktadır	1	2	3	4	5
9. İki firma arasındaki kültürel farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır	1	2	3	4	5
10. Örgütler arasında uyum oldukça zor sağlanmaktadır	1	2	3	4	5
11. İşten çıkarılma korkusuna neden olmaktadır	1	2	3	4	5
12. İşletmede var olan örgüt kültürü zarar görmektedir	1	2	3	4	5
13. Düşük maaşla dış kaynak kullanımı sağlayıcısına transfer edilme riski doğurmaktadır	1	2	3	4	5

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE VE**  
**İŞLETMELERE İLİŞKİN BİLGİLER**

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18–30 <input type="checkbox"/> 31–45 <input type="checkbox"/> 46–60 <input type="checkbox"/> 61 ve üzeri
İşletmede çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 0–5 Yıl <input type="checkbox"/> 6–10 Yıl <input type="checkbox"/> 11–15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üzeri
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Eğitim alanınız	<input type="checkbox"/> Turizmle ilgili <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz.....)
İşletmedeki görev aldığınız Bölüm	<input type="checkbox"/> Odalar Bölümü <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek Bölümü <input type="checkbox"/> Satış Pazarlama Bölümü <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Bölümü <input type="checkbox"/> Satın Alma Bölümü <input type="checkbox"/> Teknik Hizmetler Bölümü <input type="checkbox"/> Muhasebe-Finans Bölümü <input type="checkbox"/> Müşteri İlişkileri Bölümü <input type="checkbox"/> Eğlence Ve Animasyon Bölümü <input type="checkbox"/> Güvenlik Bölümü <input type="checkbox"/> Bilgi İşlem Bölümü <input type="checkbox"/> Ek Hizmetler
İşletmenizin Bulunduğu Bölge	<input type="checkbox"/> İç Anadolu B. <input type="checkbox"/> Marmara B. <input type="checkbox"/> Güney Doğu A. B. <input type="checkbox"/> Akdeniz B. <input type="checkbox"/> Ege B. <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu B. <input type="checkbox"/> Karadeniz B.
İşletmenizin Türü	<input type="checkbox"/> Şehir Oteli <input type="checkbox"/> Kıyı Oteli <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz)..
İşletmenizin Sınıfı	<input type="checkbox"/> 3 yıldız <input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 yıldız <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
İşletmenizin Statüsü	<input type="checkbox"/> Ulusal-Bağımsız <input type="checkbox"/> Uluslararası -Bağımsız <input type="checkbox"/> Ulusal-Zincir <input type="checkbox"/> Uluslararası - Zincir <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
İşletmenizde Görev Yapan Personel Sayısı	<input type="checkbox"/> 0–50 <input type="checkbox"/> 51–100 <input type="checkbox"/> 101–150 <input type="checkbox"/> 151 ve üzeri
İşletmenizin Faaliyet Süresi	<input type="checkbox"/> 0–5 yıl <input type="checkbox"/> 6–10 yıl <input type="checkbox"/> 11–15 yıl. <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Otelinizin Açık Olduğu Dönem	<input type="checkbox"/> Tüm yıl <input type="checkbox"/> Sezonluk
Otelinizde dış kaynak kullanımından yararlanılmakta mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Dış kaynak sağlayıcı firma çalışmanı mısınız?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

## ÖZGEÇMİŞ

Gamze ÖZEL, 1986 yılında Elazığ/Karakoçan'da doğdu. İlk ve ortaöğretimini Karakoçan ilçesine bağlı okullarda tamamladı. 2007 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulundan mezun olduktan sonra aynı yıl Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dalı, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

Lisans eğitimi süresince yaz döneminde çeşitli otel işletmelerinde ön büro personeli olarak çalıştı.

Bilimsel değer taşıyan ilk çalışması; "Turistik ürünlerin fiyatı, fiyatlandırılması ve fiyat politikaları" adı altında 2009 yılında yayınlanan ÖZEL'in bilimsel çalışmaları hala devam etmektedir.