ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Düşünce Tarzlarına Dayalı Kalite Fonksiyon Göçerimi Aracılığıyla Hizmet İşletmelerine Yönelik Bir İş Değerleme Uygulaması

An Application of Job Evaluation for Service Businesses Through Thinking Styles-Based Quality Function Deployment

Emre ERBAŞ
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Zile, Tokat, Türkiye
emre.erbas@gop.edu.tr

Özet

Ödeme ve teşvik sistemlerinin etkili ve adaletli bir şekilde belirlenmesi, çalışanların iş tatmini, bağlılıkları ve performansları gibi birçok iş çıktıları üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, eşit işe eşit ücret felsefesini gerçekleştirmeyi amaçlayan iş değerleme tekniklerinin hizmet endüstrisinde etkili bir şekilde uygulanabilirliğinin araştırılması ve bu bağlamda bir iş değerleme tekniğinin önerilmesidir. Bu amaçla beş yıldızı bir otel işletmesi örneğinde çalışma yapılmış ve önerilen tekniğin hizmet işletmelerinde sağlayabileceği avantajlar tartışılmıştır. Kalite fonksiyon göçerimi ve düşünce tarzlarının birarada kullanılması ile 10 farklı işin değerlemesinin yapıldığı çalışma sonucunda, kanun koyucu, idareci ve hiyerarşik düşünce tarzlarını gerektiren işlerin daha değerli olduğu tespit edilmiş ve bu değerleri ifade eden ve Kalite Evi'nden elde edilen ağırlıkların ödeme ve teşvik sistemlerinde esas alınabilecek katsayılar olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Değerleme, Düşünce Tarzları, Kalite Fonksiyon Göçerimi.

Absract

Efficiency and fairness in the payment and incentive systems is known to be effective on the job outcomes such as employee satisfaction, loyalty and performance. The main purpose of this study is to search for the applicability of job evaluation techniques, which has the philosophy of equal pay for equal work, in service industry influentially, then to propose a job evaluation technique for service organizations. With this purpose, a five star hotel case is used to illustrate to discuss the advantages of the propoed approach. At the end of evaluation of ten different jobs through the combination of quality function deployment and thinking styles of employees, jobs that require legislative, executive and hierarchic thinking styles were determined as the most valuable jobs relaive to the compared ones. The relative weights in the house of quality were mentioned to be used as ratio when determining the payments and intentives.

Keywords: *Job Evaluation, Thinking Styles, Quality Function Deployment.*

1. Giriş

Turizm endüstrisi gibi emek-yoğun ağırlıklı hizmet endüstrilerinde, çalışanlar, işletmelerin en önemli sermayelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Rekabet, insan kaynakları üzerinden şekillenmekte ve işletmeler kendilerini sundukları hizmete değer katan insan sermayesi ile konumlandırmaktadırlar. İnsan kaynaklarının yönetilmesinde başı çeken unsurlardan birisi de makul bir ödeme sistemi üzerinden çalışanların işletmede tutulması veya işletmeye kazandırılması olmaktadır. Eşit işe eşit ücret felsefesini taşıyan ve işletmelerin bu girişimlerini destekleyecek bir yaklaşım olan iş değerleme kavramı 1940'larda ortaya çıkmaya başlamış, günümüzde karmaşık iş faaliyetlerine sahip olan işletmelerin artması nedeni ile de son yıllarda yeniden önem kazanan bir yaklaşım olarak gündeme gelmeye başlamıştır. İş değerleme, işlerin analiz edilerek tanımlanması ve birtakım kriterlere dayalı olarak işlerin zorluk ve önem ağırlıklarının şeffaf ve sistematik bir şekilde belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Aydın, 1983). İş değerleme ile ilgili çalışmalarsa, ağırlıklı olarak, işlerin en etkili hangi teknikle daha doğru değerlendirilebileceğinin belirlenmesine yönelik olarak yürütülmektedir (Kutlu, Ekmekçioğlu ve Kahraman, 2013; Leonard, 2011; Raju, 1998; Nistor, 2012; Sun ve Luo, 2013).

Turizm işletmeleri gibi hizmet endüstrilerinde yürütülen çalışmalarda ise, iş değerlemede olduğu gibi yapılan işin değerinin ortaya konması değil aksine işi yapan kişinin performansının değerlendirilmesine odaklanılmakta (Beck, Beatty ve Scakett, 2014; Korschun, Bhattacharya ve Swain, 2014) ve ödeme ve teşvik programları buna göre şekillendirilmektedir (Huang ve Hsueh, 2014). Bu durum, çalışanların motivasyonlarında etkili olan eşit işe eşit ücret felsefesinin uygulanmasını özellikle hizmet işletmeleri nazarında zorlaştırmaktadır. Hizmet işletmelerinde iş çıktılarının, hizmet üretim sürecinin arkasında yer alan birçok aktörün birlikte çalışması sonucu meydana gelmesi, hangi çalışanın hangi oranda katkı sağladığının ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, çalışan performansının ölçülmesinden ziyade, öncelikli olarak çalışanın ürettiği işin iş çıktılarına (sunulan hizmete) olan katkısının ortaya konmasında temel alınabilecek bir sistemin ortaya konması ve performansın bu sistemde yer alan bileşenlerle birlikte değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, iş değerleme, hizmet işletmelerinde uygulanması gereken önemli bir yaklaşımdır. Aynı zamanda hizmet işletmelerinde sunulan işin soyut bir özellikte olması, yürütülen işin değerlemesini zorlaştırmaktadır. Bu soyutluğun somut bir şekilde ele alınabilmesi, işlerin değerlerinin ölçülmesinde temel alınabilecek kriterlerin ve tekniklerin geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Hâlihazırda, iş değerlemede temel alınacak kriterlerin tespit edilmesi ve bunların göreceli olarak önem ağırlıklarının hesaplanması, iş değerlemenin en önemli noktasını oluşturmaktadır (Mohiuddin-Noetzel, 1998). İş değerleme yazınında yürütülen çalışmalarda, iş değerleme sürecinin, cinsiyet taraflılığının, değerlemeye alınan işlerin, iş analizleri ve değerlemede temel alınan kriterlerin seçimi ile ilgili uygulamalarca oluşan yargılamalar üzerine şekillendiği anlaşılmaktadır (Gilbert, 2012). Bu nedenle iş değerlemede bu tip faktörlerden kaynaklanan hataların önüne geçilebilmesi için iş değerlemenin analitik, ayrıntılı ve yansız bir şekilde yürütülebilir olması gerekmektedir (Gilbert, 2012). Bu bağlamda mevcut çalışmada, çalışanların yeteneklerini kullanırken izledikleri tutumları ifade eden düşünce tarzlarının (Zhang ve Sternberg, 2005) iş değerlemede temel alınacak kriterler olması önerilmekte ve bu kriterlerin ölçülmesinde ise birçok alanda başarılı bir şekilde uygulanabilen, analitik bir yaklaşım olan ve karar alımlarında tamamı ile sezgisel

davranılması yerine mantıksal adımlar atılabilmesini sağlayan KFG yaklaşımının bir iş değerleme tekniği olarak kullanılması önerilmektedir. İş değerlemede düşünce tarzlarının temel alınmasının sebebi, hizmet işletmelerinde yürütülen iş çıktılarının soyut olması ve bu nedenle her bir işin ayrı ayrı analiz edilmesi yerine ortak bir platformda göreceli olarak değerlendirilebilmesini mümkün kılınabilecek bir yapı taşımasındandır. Özellikle turizm işletmeleri gibi zengin iş çeşitlerini barındıran ve emek yoğun bir özellik arzeden sektörde, çalışanların işletmeye en önemli katkılarının müşteriler karşısında takınacakları olumlu sosyal davranışlar (*prosocial service behaviour*) sergilemeleri ve hizmet üretim sürecini eşsiz kılabilmeleridir. Hâlihazırda performans değerlemede de temel alınan bu özellikler düşünce tarzları içerisinde daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Turizm işletmelerinde aynı çalışandan birçok işi yapabilmesi istenmekte ve beklenmektedir. Bu nedenle düşünce tarzlarında yer alan ve birçok işi aynı anda yapabilme yeteneğini ifade eden anarşik ve oligarşik (Fan ve Zhang, 2009) düşünce tarzlarının çalışanın yaptığı işe değer katmasının göz önünde bulundurulması buna örnek verilebilir. Dolayısı ile düşünce tarzları kapsamlı ve hizmet işletmelerinde geçerliliği olan bir yaklaşım olup yalnızca iş değerlemede değil diğer birçok uygulamada da kullanılabilecek bir yaklaşımdır. Bireylerin gelişiminde önde gelen ve profesyonel bir kuruluş olan *Chartered Institute of Personnel and Development* (2004), ortaya koyduğu standartları, çalıştığı örgüte değer katan insan kaynağı anlamına gelen *Thinking Performer* etrafında şekillendirmeye başlayarak konunun önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışma, düşünce tarzları kapsamında, yazında kısıtlı olan bireysel farklılıkların işletmelere olan katkılarının ele alınması bakımından da önem arz etmektedir.

Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı; KFG'nin bir iş değerleme tekniği olarak uygulanabilirliğinin bir otel işletmesinde ele alınarak örneklendirilmesi ve iş değerlemede kullanılacak kriterlerin düşünce tarzları bakımından ele alınması açılarından iş değerlemeye yeni bir yaklaşım (teknik) getirilmesi ve uygulayıcılara sağlayacağı katkıların tartışılması şeklindedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. İş Değerleme

Hizmet işletmeleri her geçen gün farklılaşan taleplere cevap verebilmek adına farklı iş tasarımlarına yönelmekte ve bu manada çalışanlarından yeni bilgi birikimine ve yeteneklere sahip olmalarını beklemektedirler. Bu nedenle, işletmeler, beklentilerini karşılayacak personele hak ettikleri bir sistem üzerinden ödeme ve teşvik sunmak durumunda kalmaktadırlar. Bu sistemlerden birisi de iş değerlemedir. İş değerleme ile kademe ve ödemelerde eşitlik ilkesinin benimsenmesi, işlerin bu kapsamda derecelendirilmesi ve ödeme farklılıklarının tasarlanabilmesinde temel alınacak olan bir sistemin hazırlanması amaçlanmaktadır (Armstrong, 2006). Bu farklılıkları değerlendirebilmek ve çalışanlara adil bir şekilde ödeme yapabilmek amacı ile birçok örgüt, işlerin göreceli değerlerine göre nasıl hiyerarşik bir düzene koyulabileceği sorusuna iş değerleme yaklaşımı ile yanıt aramaktadır (Raju, 1998). Bu mânada iş değerleme ile çalışan şikâyetlerinin azaltılması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve yeni çalışanlara yönelik ödeme belirleme aracı oluşturulması amaçlanmaktadır (Davis ve Sauser, 1993). Tanımlardan anlaşılacağı üzere iş değerleme, çalışanın yaptığı iş ile ilgilenmekte olup, çalışanın değerlendirilmesi ile ilgili değildir (Risher, 1978).

İş değerlemede dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise iş değerlemede kullanılacak olan tekniktir ve araştırmalar hangi tekniklerin ne kadar avantajlı ve/veya

dezavantajlı olduğuna yönelik olarak yürütülmektedir. İş değerlemede, analitik (puanlama ve faktör karşılaştırma) ve analitik olmayan (sıralama ve sınıflama) olmak üzere iki temel teknik bulunmaktadır. Bu tekniklerin ortak dezavantajlarının başında değerlemede kullanılacak işlerin belirli bir standart etrafında değerlendirilememesi, değerleme kriterlerinin önceliklere göre sürekli değişebilmesi, işlerin net bir şekilde sınıflandırılamaması ve değerleme uzmanının her işe hâkim olamaması sonucu yanıltıcı sonuçlara ulaşılabilmesi gelmektedir (Armstrong, Cummings, Hastings ve Wood, 2003). Yazında, bu tekniklerden puanlama tekniğinin iş değerleme için en uygun ve en adil çözümü sağladığı konusunda görüş birliği mevcuttur (Pandey ve M, 2012). Puanlama tekniğinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde en önemli konu ise, iş analizlerinin iyi bir şekilde yapılması gelmektedir (Armstrong vd., 2003). Fakat, Gilbert'ın (2005) belirtiği gibi, iş değerleme tekniklerinin, analitik olanlarda dâhil, amaçlandığı şekilde objektif olarak başarıya ulaşamadığına dikkat çekmektedir. Objektifliği artırabilmek adına mevcut çalışmada, iş analizi, işlerin gerektirdiği düşünce tarzları bakımından ortaya konarak, değerlemenin bu yönde yapılması önerilmektedir. Böylece işlerin sınıflandırılmasından ziyade bütün işlerin ortak bir zeminde değerlemesinin yapılması hedeflenmektedir. İş değerleme her ne kadar benzer alandaki işler arasında (insan kaynakları, muhasebe, üretim gibi) yürütülse de (Nistor, 2012), mevcut çalışmada, hizmet endüstrileri için bir değerleme çalışması önerilmesinden dolayı, böyle bir ayrım gözetilmemektedir. Çünkü hizmet işletmelerinde hizmet ürünlerinin özelliklerinden dolayı her bir çalışanın görünür ve/veya görünmez katkıları nihai ürüne bir bütün olarak yansımaktadır. Bu bakımdan, mevcut çalışmada sunulan iş değerleme yaklaşımı ile hizmet işletmelerinde bulunan insan kaynakları yöneticilerine ödeme ve teşvik uygulamalarında kullanabilecekleri bütünsel bir bakış açısı sağlayan bir yaklaşım önerilmektedir.

2.2. Düşünce Tarzları (*Thinking Styles*)

Düşünce tarzları, bilişsel ve öğrenme tarzları gibi zihinsel yapılar altında yer alan ve bireylerin bilgiyi işlemede tercih ettikleri yaklaşımlara işaret etmektedir. Bir toplumu yönetmede nasıl farklı yaklaşımlar var ise, bireylerin de aynı şekilde yeteneklerini kullanırken izledikleri farklı yaklaşımlar bulunmakta ve bu yaklaşımlar da düşünce tarzları olarak ifade edilmektedir (Higgings ve Zhang, 2009). Bir başka ifade ile bireylerin günlük hayatta karşılaştıkları problemleri anlamak ve zorlukların üstesinden gelebilmek adına tercih ettikleri zihinsel kabiliyetlerini kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Vance, Groves ve Kindler, 2007). Cools (2010), düşünce tarzlarının davranış üzerinde yeteneklerden daha büyük bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Örneğin, bir çalışan işin özelliğine göre, takım veya bireysel olarak çalışıp çalışmama durumuna göre yaratıcı veya tutucu düşünce tarzını benimseyebilmektedir (Zhang ve Higgings, 2008). Bir başka ifade ile çalışan, birçok düşünce tarzını kullanmada başarılı olsa da, karşılaştığı probleme göre kullanacağı düşünce tarzı ile hareket ederek daha başarılı olabilecektir (Orcik, Vrgovic ve Tekic, 2014). Abraham (1997), düşünce tarzlarını başarılı bir şekilde kullanabilen çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan iş rolünden kaynaklanan stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Özetle, düşünce tarzları esnek bir yapıdadır (Zhang ve Sternberg, 2006). Bu çerçevede, mevcut çalışmada, düşünce tarzları, çalışanların işin gerektirdiği ihtiyaçları karşılayabilmelerinde, işi yürütebilmelerinde, gerekli olan düşünce tarzlarını kullanabilme yeteneği şeklinde ele alınmaktadır.

Düşünce tarzları ile ilgili birçok sınıflandırma bulunmakla beraber, mevcut çalışmada, daha kapsamlı ve hizmet işletmelerinde yürütülen işlerin özelliklerini kapsamlı bir şekilde yansıtması ve yazında en sık kullanılan sınıflandırma olması sebepleri ile Stenberg'in 13 farklı düşünce tarzı sınıflandırması temel alınmaktadır. Bunlar; i) yaratıcı olmayı ifade eden kanun koyucu (*legislative*), ii) diğer bireyleri ve ürünleri değerlendiren yargılayıcı (*judicial*), iii) görevleri sıraya koyarak halleden hiyerarşik (*hierarchical*), iv) bir resme bütünsel bakan evrensel (*global*), v) görevlere yeni yaklaşımlar getiren liberal (*liberal*), vi) görevleri daha önce belirlenen prosedürlere göre işleten idareci (*executive*), vii) somut ve ayrık detaylara odaklanan yerel (*local*), viii) aynı anda tek bir işe odaklanan monarşik (*monarchic*), ix) görevleri alışıldık yaklaşımlar ile yürüten tutucu (*conservative*), x) karşılaştığı herhangi bir görevi yerine getiren anarşik (*anarachic*), xi) bir öncelik olmadan çoklu görevleri yürüten oligarşik (*oligarchic*), xii) bir görevi kendi başına yürütmeyi tercih eden içsel (*internal*) ve xiii) bir görevi diğerleri ile birlikte yürütmeyi tercih eden dışsal (*external*) şeklinde sıralanmakta ve ifade edilmektedir (Higgings ve Zhang, 2009). Daha sonra Zhang ve Sternberg (2005) bu boyutları Tip I, II ve III olmak üzere üç kategoride sınıflandırmışlardır. Tip I düşünce tarzları yukarda sıralanan ilk beş maddedeki tarzları içermekte olup yaratıcılığı ortaya çıkarıcı ve daha karmaşık bilişsel süreçler gerektiren düşünce tarzı olarak sınıflandırılmaktadır. Tip II, altıncı ve dokuzuncu maddeleri kapsamakta olup, kaidelere bağlı eğilimi ve daha düşük bilişsel süreçlere işaret etmektedir. Tip III ise, son dört maddedeki tarzları içermekte olup özel koşullar ve/veya görev durumuna göre birinci ve ikinci tip düşünce tarzlarının her ikisinin de kullanılabilmesini ifade etmektedir.

Düşünce tarzları yazınında yürütülen çalışmalarda, düşünce tarzlarının daha çok yaratıcılık (Zhu ve Zhang, 2011) ve başarım (performans) (Cano-Garcia ve Hughes, 2000; Zhang, 2004) konuları ile ilişkili olduğunu belirten bulgulara ulaşılmaktadır. Mevcut çalışmada ise, işlerin yerine getirilmesinde gereken düşünce tarzlarına göre bir otel işletmesinde işlerin değerlemesinin yapılması amacıyla kullanılmaktadır. Günümüzde, çalışanların yaratıcı özellikte iş yapmaları işletmelerin temel rekabet gücünde temel bileşen olarak kabul edilmekte ve düşünce tarzlarının yaratıcı düşünce tarzında belirleyici olduğu bilinmektedir (Hou, Gao, Wang, Li ve Yu, 2011). Bu bağlamda, bir işin yaratıcılık gerektirmesinin o işi diğerlerine nazaran daha değerli kıldığı söylenebilir. Bu kapsamda, işlerin gerektirdiği düşünce tarzlarına göre sınıflandırılması ve bu yönde değerlemelerinin yapılması insan kaynakları planlamalarında etkili bir referans olarak kabul edilebilir.

2.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi

KFG kısaca, tüketici ihtiyaçları doğrultusunda mevcut ürünlerin iyileştirilmesi veya yeni ürünlerin geliştirilmesine yönelik bir tekniktir. Müşteri beklentilerinin, işletmece hangi teknikler uygulayarak karşılanabileceğini gösteren bir ilişki matrisidir. KFG yaklaşımının kullanılmasındaki temel amaç, karar alıcıların stratejik planlamalarda sezgisel karar verme yerine, gerçeklerin mantıksal bir çerçevede ele alınmasını sağlayan bir yapı sağlamasıdır (Erbaş, 2015). KFG, her ne kadar esasında pazar odaklı bir ürün geliştirme (Ko ve Chen, 2014) ve stratejik planlama aracı (Erbaş, 2015) olarak kullanılsa da, tedarik zinciri yönetimi (Lam ve Dai, 2015), proje yöneticisi seçimi (Moammadi, Sadi, Nateghi, Abdullah ve Skitmore, 2014), müşteri ilişkileri yönetimi (Zandi ve Tavana, 2011) ve performans değerleme (Duru, Bulut, Huang ve Yoshida, 2013) gibi birçok alanda başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. Mevcut çalışmada ise,

KFG, hizmet endüstrisinde düşünce tarzlarına dayalı bir iş değerleme tekniği olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi yerine iş değerleme kapsamındaki işleri belirlemek ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasındaki teknik gereksinimler yerine ise bu işlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde kullanılması gereken düşünce tarzları yer almaktadır.

KFG tasarlanmasında benimsenen en yaygın model ise Kalite Evi matrisi olup, bu matrisin tamamlanması ile KFG süreci genellikle sona erer (Hauser ve Clausing, 2004; Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012; Zaim ve Şevkli, 2002). Mevcut çalışmada da benzer şekilde Kalite Evi modelinden yararlanılmaktadır. Kalite Evi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin ve bunların giderilmesinde işletmenin ihtiyaç duyduğu teknik gereksinimlerin önem ağırlıkları, ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme durumu ve bu bağlamda rakiplerin konumu ile ilgili ve teknik gereksinimlerin kendi aralarındaki ilişkileri hakkındaki verileri bir arada sunan bir resim sunmaktadır (Akbaba, 2005).

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

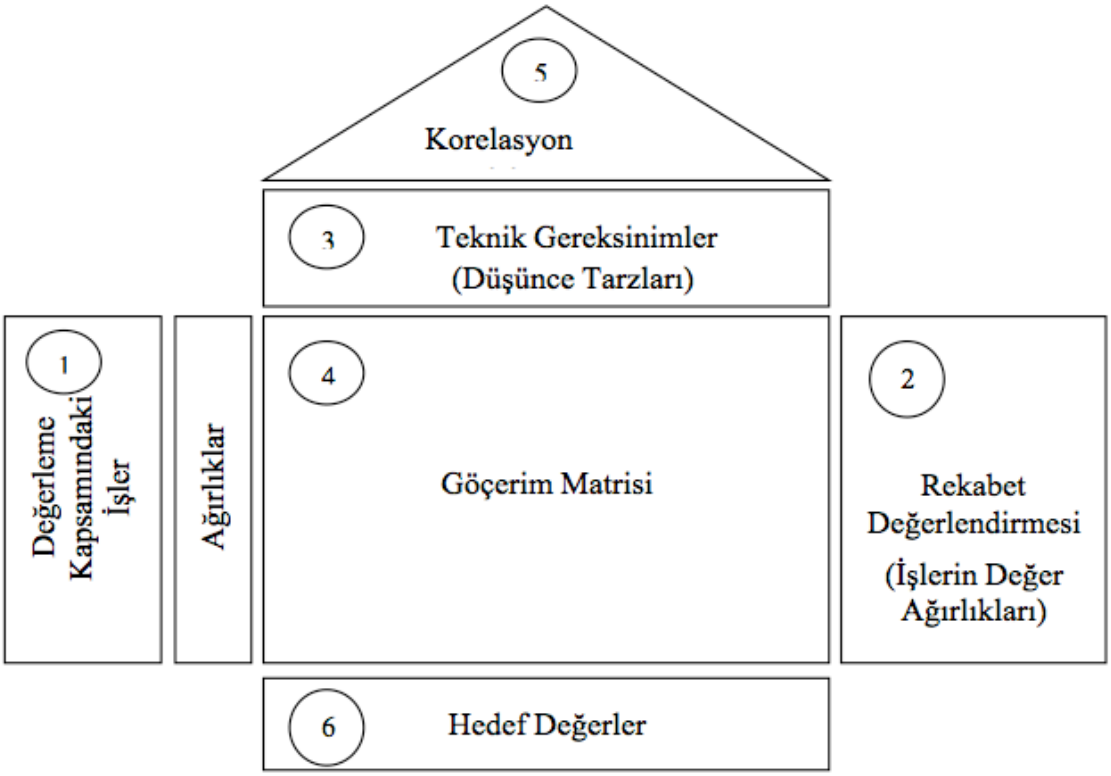
Çalışma, iş değerleme tekniği olarak düşünce tarzlarına dayalı bir KFG uygulamasının örneklendirilmesi nedeni ile hizmet endüstrisinde yer alan beş yıldızlı bir otel işletmesinde yürütülmüştür. Kayseri'de faaliyet gösteren bu işletme, büyüklük açısından karmaşık bir iş ağına sahip olması nedeni ile önerilen tekniği örneklendirebilecek niteliğinden dolayı tercih edilmiştir. Kalite Evi matrisinde yer alan veriler bu işletmenin İnsan Kaynakları Uzmanı tarafından sağlanmıştır. KFG uygulamaları genellikle işletmede karar alıcılar tarafından tartışılıp fikir birliğine varılarak ortak kararın Kalite Evi'ne yansıtılması ile ve/veya tek bir yönetici ve/veya uzman/danışman tarafından yürütülmektedir. Değerlemeye alınacak işlerin seçilmesinde ise farklı departmanları temsilen seçilmiş ve düşünce tarzları bakımından örneklendirilebilecek işler olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre çalışmanın amacının önerilen tekniğin örneklendirilmesi olduğundan ötürü uygulamada örneklemde yer alan oteldeki bütün işlerin değil yalnızca on işin önerilen teknik ile değerlenmesine yer verilmiştir.

3.2. Anket Formu ve Ölçek

Çalışmada, iş değerleme uygulaması kapsamında yer alan işler, analitik hiyerarşi süreci kapsamında 1-9 aralığındaki (1: Eşit derecede önemli-9: Son derece önemli) karşılaştırmalı önem ağırlıklarına göre yönetici tarafından göreceli olarak bir anket formu yardımı ile karşılaştırılmıştır. Kalite Evi için gerekli olan bu verilerin hesaplanmasının ardından, Kalite Evi'ni oluşturulmasında yer alan basamaklarda (Şekil 1) gerekli olan veriler adım adım aynı uzman ile birlikte Kalite Evi üzerinde uygulamalı olacak şekilde oluşturulmuştur.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Analitik hiyerarşi sürecinin uygulanmasında Klaus D. Goepel (2013) tarafından geliştirilen Excel tabanlı (*AHP Excel Template Version 2014.07.26*) paket programından yararlanıldığından ötürü, kullanılan formüller ve detaylı hesaplamalar için Thomas L. Saaty'e (1980) başvurulabilir. AHS'de güvenirlik ve tutarlılık, "Tutarsızlık Oranı (*Inconsistency Ratio*)" ile belirlenmekte ve bu oranın 0,1'den düşük olması gerekmektedir (Saaty, 1980).



Şekil 1: Kalite Evi

Kaynak: Lin ve Pekkarinen, 2011, s. 346'dan uyarlanmıştır.

Mevcut çalışmada, tutarsızlık oranları 0,1'in altında bulunduğundan ötürü araştırmada katılımcının verdiği cevapların (işlerin göreceli olarak karşılaştırılmasında) tutarlı ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

KFG sürecinin temel aracı olan Kalite Evi'nin oluşturulması ise Şekil 1'de görüleceği gibi altı temel bileşenden oluşmaktadır (Lin ve Pekkarinen, 2011): 1) Tüketici ihtiyaçlarının (mevcut çalışmada; değerleme kapsamındaki işlerin) tanımlanması ve önem ağırlıklarının belirlenmesi, 2) tüketicilerin (mevcut çalışmada; yöneticinin) rekabet değerlendirmeleri (mevcut çalışmada iş değerlemesinde dikkate alınacak işlerin nihai değer ağırlıklarının ortaya konması aşamasını ifade etmekte), 3) tüketici ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını ifade eden teknik gereksinimlerin (mevcut çalışmada: işlerin yerine getirilmesinde gerekli olan düşünce tarzlarını ifade etmekte) tanımlanması, 4) ilişkiler matrisi olarak adlandırılan matriste, değerleme kapsamındaki işler ve düşünce tarzları arasındaki ilişkilerin tanımlanması, 5) teknik gereksinimler (düşünce tarzları) arasındaki korelasyonların tanımlandığı çatı matrisinin tanımlanması ve 6) her bir teknik hedefin mutlak önem derecelerinden oluşan teknik hedef değerlerinin belirlenmesi.

Araştırmanın uygulama kısmında KFG bağlamında bir otel işletmesi için düşünce tarzlarına dayalı bir iş değerlemesi yapmak amacı ile oluşturulan Kalite Evi, burada adım adım oluşturulmaktadır.

Kalite Evi'ninin oluşturulmasında temel alınan ve Şekil 1'de görüleceği gibi ilk adımda gerekli olan "ağırlıklar" kısmında yer alan işlerin göreceli ağırlıkları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Değerleme Kapsamındaki İşlerin Göreceli Önem Ağrılıkları

Değerleme Kapsamındaki İşler	Göreceli Önem Ağırlıkları	Nihai Önem	Önem Ağırlıkları Dönüşüm Aralığı	
Rezervasyon memuru	0,18	5		
Resepsiyon memuru	0,08	3	0-0,033	1
Santral şefi	0,02	1	0,034-0,067	2
Bellboy	0,04	2	0,068-0,10	3
Garson	0,07	3	0,11-0,14	4
Komi	0,02	1	0,15-0,18	5
Bulaşıkhane şefi	0,03	1	0,19-0,22	6
Kontrolör	0,19	6	0,23-0,26	7
Kat görevlisi	0,02	1	0,27-0,30	8
Satış temsilcisi	0,35	9	0,31-üzeri	9

Tablo 1'de görüleceği üzere AHS sonucu elde edilen önem ağırlıkları Kalite Evi'nde temsil edileceği için 1-9 önem ağırlığına göre dönüştürülmüştür. Tablodan anlaşılacağı üzere, işletme için en değerli işin satış temsilciliği olduğu ve en son sırada ise santral şefliği, komilik ve bulaşıkhane şefliği olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, düşünce tarzları arasındaki korelasyonların belirlenmesinde (beşinci adımda) ise Tablo 2'de gösterilen anlamları ile Kalite Evi'nde dört farklı sembol ile temsil edilmektedir. Fakat mevcut çalışmada, düşünce tarzları üç temel boyutta ve 13 alt boyutta farklı çalışma tarzlarını incelediğinden dolayı, mevcut çalışmada bu ilişkilere yer verilmemektedir.

Tablo 2: Korelasyon Sembol ve Anlamları

Sembol	*İlişki Derecesi*
++	Güçlü korelasyon
+	Korelasyon
-	Negatif korelasyon
- -	Güçlü negatif korelasyon
Boş	İlişki yok

Rekabet değerlemesi aşamasında ise birtakım değerler bulunmaktadır. Bu bileşenler arasında Tablo 3'de görüleceği üzere, işletmenin hedefi, ilerleme oranı, satış noktası puanı ve önem yüzdelerinin hesaplanması bulunmaktadır. Bu aşamada elde edilecek değerlere dayalı hesaplama sonucu, işin göreceli değer ağrılığı olarak adlandırılmakta ve ücretlendirme sistemlerinde temel alınacak bir katsayı olarak temel alınabilecek bir yaklaşımda kullanılacak katsayıları ifade etmektedir. Bu bağlamda Kalite Evi uygulaması sonucu insan kaynakları planlamacıları ve diğer karar alıcılar işlerin değerlenmesinde kullanılabilecek bir yol haritası ve veri seti elde etmiş olacaklardır. Bu değerlerin hesaplanmasında ise aşağıdaki formüllerden faydalanılmaktadır (Güllü ve Ulcay, 2002, s. 75; Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012, ss. 132-133; Kelesbayev, 2014, ss. 300-301'den aktaran Erbaş, 2015):

a) İşletmenin Hedefi (Hedefler): Daha önce yapılan çalışmalarda olduğu gibi işletmenin ve rakiplerinin almış olduğu performans değerine ve ilgili işin önem ağırlıklarına bakılarak, bunların üzerinde bir değer tahsis edilmesiyle belirlenmiştir.

b) İlerleme Oranı: Belirlenen hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan gelişimi iade etmektedir ve şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\textit{İlerleme Oranı} = \frac{\text{Planlanan Kalite Düzeyi (İşletmenin hedefi)}}{\text{KFG çalışmasını yapan şirket memnuniyeti (İşletmenin performansı)}}$$

c) Rekabet Noktası Puanı (Satış avantajı): Her bir işin işletmenin rekabet gücünü artırmadaki belirleyiciliği tespit edilir. Bunun tespitinde ise i) 1,5 (rekabet gücünü çok artırır), ii) 1,2 (rekabet gücünü artırır) ve iii) 1,0 (herhangi bir değişiklik yok) anlamlarını ifade eden puanların atanması ile gerçekleştirilmektedir.

d) Önem Puanı (Mutlak) = (Önem Ağırlığı) x (İlerleme Oranı) x (Rekabet Noktası)

e) Önem Yüzdesi (Nispi) = Her bir işin önem puanının, önem puanlarının toplamına bölünmesi ve 100 ile çarpılmasıyla hesaplanmaktadır.

Tablo 3'den anlaşılacağı üzere, %33,9 ile "satış temsilcisi", %18 ile "kontrolör" ve %16,5 ile "rezervasyon memuru" değerleme kapsamındaki işlerde yüksek orana önem ağırlıklarına sahip işler işler ön plana çıkmaktadır. En son sırada ise her ikisi de %2,5 ile "komilik ve santral şefliği" gelmektedir. Bu değerler ile insan kaynakları planlamacılarına teşvik ve ödeme sistemlerinde kullanabilecekleri somut bir katsayı sağlanmaktadır. Kalite Evi'nin bir sonraki adımında ise, bu faktörlerin geliştirilmesinde ne gibi teknikler ve stratejiler geliştirilebilir ele alınmaktadır. Daha önce belirtildiği üzere, bu çalışmada teknik gereksinimler yerine, değerleme kapsamındaki işlerin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan düşünce tarzlarına yer verilmektedir. Benzer şekilde, belirlenen teknik gereksinimlerde de öncelikler belirlenecek ve böylece, işe alımlardan eğitim programları ve işgücü planlamalarına kadar elde edilecek katsayılar ile tamamı ile sezgiye dayalı insan kaynakları planlamalarına ilişkin karar alımlarının önüne geçilebilmesi sağlanacaktır.

Tablo 3: İş Değerleme Kapsamında Planlama Matrisi

Değerlenen İşler	**Nihai Önem Ağırlıkları**	**Rakip Değerlendirmeleri**			**Otel'in Hedefi**	**İlerleme Oranı**	**Rekabet Noktası Puanı**	**Önem Puanı**	**Önem Yüzdesi**
		Mevcut Otel	Rakip A	Rakip B					
Rezervasyon memuru	5	8	7	5	9	1,1	1,2	6,6	16,5
Resepsiyon memuru	3	8	6	4	9	1,1	1	3,3	8,2
Santral şefi	1	9	8	7	9	1	1	1	2,5
Bellboy	2	8	6	4	8	1	1	2	5
Garson	3	7	7	5	7	1	1	3	7,5
Komi	1	8	8	8	8	1	1	1	2,5
Bulaşıkhane şefi	1	6	7	4	7	1,1	1	1,1	2,7
Kontrolör	6	8	5	4	8	1	1,2	7,2	18
Kat görevlisi	1	7	8	6	8	1,1	1	1,1	2,7
Satış temsilcisi	9	9	9	3	9	1	1,5	13,5	33,9

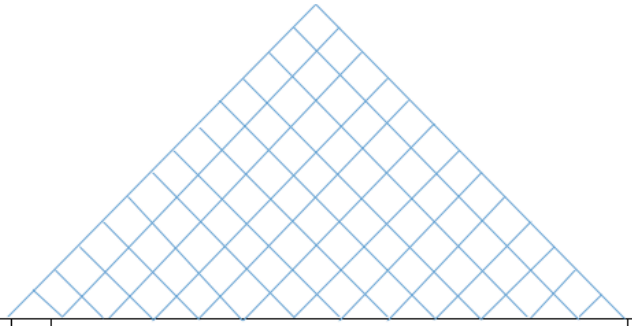
Kalite Evi'nin oluşturulmasında değerlenen işler ve düşünce tarzları arasındaki ilişkilerin katılımcının bakış açısıyla gösterildiği adımda, düşünce tarzlarının değerleme kapsamındaki işler için gerekliliği nedir? sorusuna bağlı olarak ilişkinin şiddeti belirlenmektedir. Bu ilişkiler Tablo 4'te görüleceği gibi; (9) güçlü ilişki, (3) orta derecede ilişki ve (1) zayıf ilişki olmak üzere üç temel aralıkta ilişkilendirilmekte ve Kalite Evi'nde Tablo 1'de gösterilen simgelerle temsil edilmektedir (Kelesbayev, 2014).

Tablo 4: İlişki Sembol ve Anlamları

Sembol	*İlişki Derecesi*	*9'lu Skala*
Θ	Güçlü ilişki	9
O	Orta ilişki	3
Δ	Zayıf ilişki	1

Düşünce tarzları ve değerleme kapsamındaki işler arasındaki ilişkiler uygulamada olduğu gibi doğrudan Kalite Evi'ne aktarılmıştır. Bu ilişkilerin belirlenmesini takiben, teknik gereksinimlerin önem ağırlıklarının hesaplanmasına geçilmektedir. Düşünce tarzlarının önem ağırlık değerleri hesaplanırken, her bir düşünce tarzına ait sütunda yer alan ilişki puanları, bunların yer aldığı satırlara karşılık gelen değerleme kapsamındaki işlerin yüzde önem dereceleri ile çarpılarak birikimli toplamları alınır. Böylece mutlak düşünce tarzları önem değerleri (önem puanları) elde edilmiş olur. Bu değerlerin hesaplanmasının ardından, her bir düşünce tarzının mutlak önem ağırlığı, önem ağırlıkları toplamına bölünüp normalleştirilerek yüzde önem dereceleri (önem yüzdesi) elde edilir. Böylece, ilgili işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde en yüksek düzeyde katkıda bulunacak düşünce tarzının belirlenmesi sağlanmaktadır (Güllü ve Ulcay, 2002; Lin ve Pekkainen, 2011; Tunca ve Bayhan, 2012).

Elde edilen nihai Kalite Evi Matrisi Şekil 2'de görüldüğü gibi, işletmede işlerin yürütülmesinde etkinli olan düşünce tarzlarının başında "kanun koyucu (24,3)" düşünce tarzı gelmektedir. Bunu sırasıyla "idareci (17,4)" ve "hiyerarşik (14,9)" düşünce tarzları takip etmektedir. Diğer düşünce tarzlarına göre en son sıralarda ise "tutucu (0,16)", "yargılayıcı (0,46)" ve "monarşik (1,43)" düşünce tarzları gelmektedir. Bu sonuçlara göre, işletmenin rakiplerine nazaran rekabet gücü kazanmasında belirleyici olan düşünce tarzlarına sahip olunmasını gerektiren işlerin birbirlerine nazaran değerlerinin ortaya konması ve ödeme ve teşvik sistemlerinde benimsenecek planların geliştirilmesinde önemli bir gösterge olarak kullanılabilecektir.



Değerlenen İşler	Önem Ağırlıkları	Düşünce Tarzları (Teknik Gereksinimler)													Mevcut Otel	Rakip Otel A	Rakip Otel B	Otelin Hedefi	İlerleme Oranı	Rekabet Noktası Puanı	Önem Puanı	Önem Yüzdesi
		Tip I					Tip II				Tip III											
		Kanun Koyucu	Yargılayıcı	Hiyerarşik	Evrensel	Liberal	İdareci	Yerel	Monarşik	Tutucu	Anarşik	Oligarşik	İçsel	Dışsal								
Rezervasyon M.	5	3		3		1								3	8	7	5	9	1,1	1,2	6,6	16,5
Resepsiyon M.	3	1		3			3							1	8	6	4	9	1,1	1	3,3	8,2
Santral Ş.	1						9	3	3						9	8	7	9	1	1	1	2,5
Bellboy	2	1				1					3	3		1	8	6	4	8	1	1	2	5
Garson	3	3	1			1		3						1	7	7	5	7	1	1	3	7,5
Komi	1						9		3						8	8	8	8	1	1	1	2,5
Bulaşıkhane Ş.	1			1			9		3					1	6	7	4	7	1,1	1	1,1	2,7
Kontrolör	6			9			9							1	8	5	4	8	1	1,2	7,2	18
Kat Görevlisi	1						9	3	1	1					7	8	6	8	1,1	1	1,1	2,7
Satış Temsilcisi	9	9			3	9						1		1	9	9	3	9	1	1,5	13,5	33,9
Önem Puanı		390	7,5	239	101	334	280	38	23	2,7	15	49		124								
Önem Yüzdesi		24,3	0,46	14,9	6,3	20,8	17,4	2,37	1,43	0,16	0,93	3		7,7								

Şekil 2: Bir İş Değerleme Aracı Olarak Düşünce Tarzlarına Dayalı Kalite Evi

Kalite Evi'nde görüleceği üzere, işlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan unsurlara yani düşünce tarzlarına, bunların önem ağırlıklarına ve işletmenin yerine getirilen işleri rakiplerine nazaran yürütebilme performansı hakkında bir çerçeve sunulmaktadır. Bu bağlamda, en sık tercih edilen iş değerleme tekniklerinden olan puanlama tekniğinin ve gruplama tekniklerinin geliştirilebilmesinde de yol gösterici olacak bilgiler sunulmaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Kalite fonksiyon göçeriminin bir iş değerleme tekniği olarak uygulanabilirliğinin ortaya konması ve iş değerlemede kullanılacak kriterlerin düşünce tarzları bakımından ele alınması açılarından iş değerlemeye yeni bir yaklaşım (teknik) getirilmesi amacı ile yürütülen bu çalışmanın teoriye ve uygulamaya önemli katkıları bulunmaktadır. Teoriye katkı olarak, düşünce tarzlarının KFG aracılığı ile bir iş değerleme tekniği olarak örneklendirilerek ortaya konması sağlanmaktadır. Aynı zamana düşünce tarzları bağlamında yazında kısıtlı olan bireysel farklılıkların işletmelere katkılarının ele alınması bakımından yazına katkı sağlamaktadır. Uygulamada ise, hizmet başat ürün sunan işletmeler için iş değerlemede kullanabilecekleri bir tekniğin kullanıma sunulması sağlanmaktadır. Önerilen tekniğin işletmeler için sağlayacağı birçok avantaj bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında önemli bir yere sahip olan ödeme ve teşvik sistemlerinde kullanılabilecek bir dayanak oluşturulması bunların başında gelmektedir. Özellikle KFG'nin sağladığı bazı avantajların, iş değerleme uygulamalarına da kazanımı sağlanmaktadır. Örneğin, iş değerleme tekniğinin örgütlerde iş çıktılarına katkıları bakımından içsel kapsamda değil, aynı zamanda KFG'nin temelini oluşturan rekabet analizi yürütülerek yapılması ve böylece, iş değerlemenin rakipler göz önüne alınarak yürütülmesi ve çalışanların yaptıkları işin

işletmeye rekabet gücü sağlamadaki değerleri de ortaya konabilmektedir. Bu noktaya, Hajji (2011), iş değerlemeyi ciddi bir şekilde uygulamayan örgütlerin proaktif olmak yerine reaktif davranacaklarını belirterek iş değerlemenin rekabet boyutuna dikkat çekmektedir. Aynı zamanda, işletmeler her bir departman için ayrı ayrı hesap yapmaktan ziyade KFG ile her bir işi işletme için önemli olan değerlerine göre yürütülebilmesi ve çıktıların ortak bir resimde sunulabilmesi bakımından etkili ve verimli bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, hizmet işletmelerinde üretim çıktısının arkasında birçok işin beraber yürütülmesi sonucu ortaya çıktığı gerçeği hatırlandığında, işlerin hizmet çıktısına ne oranda katkı sağladıklarının bütünsel olarak belirlenmesini sağlamada önem taşımaktadır. Burada bir diğer nokta, işletmeler sadece mevcut çalışmada önerilen düşünce tarzları değil, kendileri için değerli olan birçok faktör için de KFG çalışması yaparak da daha uygun ve spesifik bir iş değerleme sistemi geliştirilebilirler. Diğer yandan, işin gerektirdiği özelliklerin iş analizleri ile belirlenmesinden ziyade çalışanların yaptıkları işin gerektirdiği düşünce tarzının işletmelerce belirlenmesi daha etkili olacaktır. Şöyle ki işletmeler yaptıkları iş analizleri sonucu işlerin rutin, yaratıcılık gerektiren, takım çalışması gerektirmeyen gibi düşünce tarzlarına sokarak, iş değerlemede her iş çeşidi için ortak bir zeminde değerlemeyi yapabileceklerdir. Dolayısıyla düşünce tarzlarının kullanımı, çalışanların taşıdıkları düşünce tarzlarından ziyade işin yürütülmesinde gerekli olan düşünce tarzları olarak ele alınmakta ve bu nedenle iş çeşidinin geniş olduğu hizmet işletmelerinde değerleme kapsamındaki işlerin değerlenmesinde etkili bir temel olarak kullanılabilecektir.

Diğer taraftan, hizmet işletmelerinde iş çıktılarının değerlendirilmesi soyutluk gibi hizmet özellikleri gereği daha zordur. Bu nedenle KFG soyut adımlara somutluk kazandıran bir yaklaşım olması sayesinde iş değerlemenin hizmet işletmelerinde uygulanabilmesini daha etkili kılan bir teknik olarak değerlendirilmelidir. Hizmet işletmelerinde hangi işin daha değerli olduğunun belirlenmesi, çalışanların işe alınırken kendilerinden beklenen rollerin şeffaf bir şekilde aktarılabilmesi ve anlaşmanın bu yönü ile yapılabilmesi, çalışandan beklenilen rolü yerine getirmesi durumunda alacağı karşılığı bilerek çalışmasının sağlanması bakımından önemli bir araç olduğunu göstermektedir. İşletmeler, insan kaynakları planlaması yaparken, gerekli görülen eğitim bütçesini, işe alma koşullarını ve yeni personele sunulacak ücret teklifinin etkili bir şekilde belirlenebilmesini sağlaması bakımından da avantaj sağlayabileceklerdir. Bilindiği üzere, özellikle turizm işletmelerinde işgören devir oranının yüksek olması yanında anahtar çalışanların rakip işletmelerce sıkça takip edildiği ve kendilerine kazandırılmaya çalışıldığı bir sektör olma özelliği göstermektedir. Bu nedenle işletmeler özellikle anahtar gördükleri personeli ellerinde tutabilmek veya işletmeye kazandırabilmek adına doğru ve etkili bir ücret sunmak durumundadırlar.

Ücret ve özellikle teşvik sistemlerinin çalışanların motivasyonunda etkili bir araç oldukları bilinmektedir. Bu aracın adaletli bir şekilde paylaştırılması ise iş değerleme yaklaşımının özünü oluşturmaktadır. Yazında teşviklerle ilgili sınıflandırmalar incelendiğinde, finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki temel teşvik sistemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle ikinci kategoride yer alan sitemlerde çalışanların kararlara katılması, iş özerkliği, daha fazla sorumluluk serbestliği ve kişisel gelişim gibi içsel motivasyon unsurları yer almaktadır (Robbins, 2001). Görüleceği gibi bu maddeler Tip I düşünce tarzlarında yer alan boyutlar ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, düşünce tarzlarına dayalı bir teşvik sisteminin kurulmasının iş değerlemede etkili bir araç olacağı anlaşılmaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde çalışanlardan birçok farklı

işte çalışabilmesi beklenmektedir. Bu yaklaşımla çalışanların teşvik alabilmek adına işlerinin gerektirdiği düşünce tarzlarını takınarak hareket edip hem işlerine değer katabilecek hem de bundan psikolojik ve maddi teşvikler anlamında yararlanabilecektir. Çalışanların bu teşvikleri alabilmesinde gösterecekleri performansların ölçülmesinde ise iki temel alan bulunmaktadır, görev performansı ve durumsal performans (örgütsel vatandaşlık) (Nasurdin ve Khuan, 2007). Görev performansı, iş tanımında yer alan görevlerin yerine getirilmesine odaklanırken, durumsal performans, daha çok çalışanın inisiyatif kullanarak kendisi için tanımlanan rollerin dışına çıkması ile ilgilidir (Griffin, Neal, ve Parkter, 2007; Katz ve Kahn, 1978). Benzer şekilde, düşünce tarzlarında tanımlanan Tip I, Tip II ve bunların her ikisini temsil eden Tip III düşünce tarzları çalışan performansının değerlendirilmesi ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda iş değerlemesi yapılırken çalışanların takınacağı düşünce tarzlarının bilinmesi karmaşık iş çeşitlerine sahip olan hizmet işletmeleri için işlerin değerlenmesinde temel alınabilecek bir dayanak teşkil etmektedir.

İş değerleme ile ilgili çalışmalarda iş değerlemede esas alınan kriterler, genellikle maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları etrafında toplanmaktadır (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004; Kurgun ve Yemişci, 2007). Bu kriterlerin hizmet işletmelerinde işlerin doğrudan bu kriterlere göre sınıflandırılması oldukça zordur. Çünkü hizmet çalışanları, kendilerinden beklenen rollerin dışına çıkabilmeleri ve bu anlamda birçok kriteri birlikte yerine getirdikleri bilinmektedir. Bu nedenle mevcut çalışmada, çalışanların bu rolleri yerine getirmelerinde kullandıkları düşünce tarzlarını, ne yoğunlukta kullanmaları gerektiği ile yapılacak olan bir kıyaslama ile işlerin daha net bir şekilde ve ortak bir platformda birbirileri ile kıyaslanabilmesi sağlanmaktadır. Böylece işlerin esnek bir şekilde değerlendirilebilmesine olanak sağlanmaktadır.

Araştırmada önerilen teknik, yalızca farklı iş çeşitlerini bünyesinde barındırabilecek işletmeler için geçerli olduğu öne sürüldüğünden dolayı, bilgi teknolojileri gibi tek bir yöne odaklanan hizmet işletmeler için geçerli bir model olduğu söylenemez. Şöyle ki bilgi teknolojilerinde çalışanların yürüttükleri işlerin çoğu yaratıcı düşünce tarzı başta olmak üzere birçok düşünce tarzının birarada taşınmasını gerektirmektedir. Diğer yandan, araştırmada önerilen iş değerleme tekniğinin uygulanabilirliğinin tartışılmasından ötürü büyük bir örnekleme yer verilmemiştir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar, önerilen tekniğin daha karmaşık ve büyük hizmet işletmelerinde uygulanması ve sonuçların karşılaştırılarak geçerliliğin daha etkili bir şekilde sağlanmasına odaklanabilirler. Bu bağlamda, gelecekte yürütülecek araştırmacıların, çalışmada bir iş değerleme tekniği olarak düşünce tarzlarına dayalı ve Kalite Fonksiyon Göçerimi ile analitik bir iş değerleme yaklaşımının uygulanabilirliğinin örneklendirilmesi amaçlandığından ötürü mevcut çalışmanın sonucu elde ettikleri bulgularla kıyaslamak yerine, mevcut tekniğin daha farklı nitelik ve nicelikteki otel işletmeleri veya hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde yürütülerek sonuçlarının kıyaslamasını yapmaları yerinde olacaktır. Bu nedenle daha sonra yapılacak çalışmalar önerilen tekniğin uygulanabilirliğinin daha farklı bakış açıları ve örneklemler aracılığı ile tartışılmasına odaklanabilirler. Ayrıca çalışma, önerilen düşünce tarzlarının iş değerlemede hizmet işletmeleri için daha uygun olması temeline dayalı olarak yürütülmüştür. Fakat somut-başat diğer sektörler için düşünce tarzlarından farklı olarak ilgili sektör özelliklerine göre geliştirilebilecek kriterlere dayalı KFG uygulamaları da gerçekleştirilebilir.

Kaynaklar

Akbaba, A (2005). "Müşteri odaklı hizmet üretiminde kalite fonksiyon göçerimi (KFG) yaklaşımı: Konaklama işletmeleri için bir uygulama çalışması", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(1), 59-81.

Armstrong, M. (2006). Human Resources Management Practice, 10. Baskı, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M., Cummings, A., Hastings, S. ve Wood, W. (2003). Job Evaluation A Guide to Achieving Equal Pay, Kogan Page Limited, London.

Abraham, R. (1997). "Thinking styles as moderators of role stressor job satisfaction relationships", Leadership and Organization Development Journal, 18(5), 236-243.

Aydın, A. (1983). İş Değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları. MPM Yayınları, Ankara.

Beck, J. W., Beatty, A. S. ve Scakett, P. R. (2014). "On the distribution of job performance: The role of measurement characteristics in observed departures from normality", Personnel Psychology, 67(3), 531-566.

Cano-Garcia, F. ve Hughes, E. H. (2000). "Learning and Thinking Styles: an analysis of their interrelationship and influence on academic achievement", Educational Psychology, 20(4), 413-430.

Chartered Institute of Personnel and Development (2004), Chartered Professional Standards,www.cipd.co.uk/mandq/standards/professionalstandardsfullversion.htm ?IsSrchRes¼1. Erişim: 11 Kasım 2015).

Cools, E (2010). "Taking a style perspective to understand organizational behavior: a four-decade review", Vlerick Leuven Gent Management School, 11, 1-40.

Dağdeviren, M., Akay, D.ve Kurt, M. (2004). "İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması", Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19(2): 131-138.

Davis, K. R. ve Sauser, W. I. (1993). "A comparison of factor weighting methods in job evaluation: Implications for compensation systems", Public Personnel Management, 22(1), 91-106.

Duru, O., Bulut, E. and Huang, S. T. and Yoshida, S. (2013). "Shipping performance assessment and the role of key performance ındicators (KPIs): 'QualityFunction Deployment' for transforming shipowner's expectation", SSRN, January (3), 1-18.

Erbaş, E. (2015). "Kalite fonksiyon göçerimi ve analitik hiyerarşi süreci aracılığıyla stratejik destinasyon rekabetçiliği planlaması: Termal turizm destinasyonları örneği" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, SBE Enstitüsü, Nevşehir.

Fan, W. ve Zhang, L. (2009). "Are achievement motivation and thinking styles related? A visit among Chinese university students", Learning and Individual Diferences, 19, 299-303.

Gilbert, K. (2005). "The Role of Job Evaluation in determining equal value in tribunals: Tool, weapon or cloaking device?", Employee Relations, 27(1), 7-19.

Gilbert, K. (2012). "Promises and practices: job evaluation and equal pay forty years on!", Industrial Relations Journal, 43(2), 137-151.

Griffin, M. A., Neal, A., ve Parkter, S. K. (2007). "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent context", Academy of Management Journal, 50(2), 327-347.

Goepel, K. D. (2013). "Implementing the analytic hierarchy process as a standard method for multi-criteria decision making in corporate enterprises – A new AHP excel template with multiple inputs, Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process.

Güllü, E. ve Ulcay, Y. (2002). "Kalite fonksiyon yayılımı ve bir uygulama", Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 7(1), 71-91.

Hajii, M. A. (2011). " An analytical approach to the unequivocal need of organizations for job evaluation", International Journal of Business and Social Science, 2(18), 8-13.

Hauser, J. R. ve Clausing, D. (1988). "The house of quality", Harvard Business Review, May-June, 1-16.

Higgings, P. ve Zhang, L. (2009). "The thinking styles of human resource practitioners", The Learning Organization, 16(4), 276-289.

Hou, Y., Gao, G., Wang, F., Li, T. ve Yu, Z. (2011). "Organizational commitment and creativity: The infuence of thinking styles", Annals of Economics and Finance, 12(2), 411-431.

Huang, C. ve Hsueh, S. (2014). "A study of the effect of ıncentive system on job performance-an example of hotel's IT staffs in Taiwan", The Journal of Global Business Management, 10(2), 57-66.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations, Wiley, New York.

Kelesbayev, D. (2014). "Türk Dünyasının eğitim sistemindeki ortak mesele: Kalite", Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, 3(2), 291-306.

Ko, W. ve Chen, L. (2014). "An approach of new product planning using quality function deployment and fuzzy linear programming model", International Journal of Production Research, 52(6), 1728-1743.

Korschun, D., Bhattacharya,C. B. ve Swain, S. D. (2014). "Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees", Journal of Marketing, 78(May), 20-37.

Kurgun, O. A. ve Yemişci, D. A. (2007). "İş değerlemede puanlama yöntemi ve büyük ölçekli bir otel işletmesinde uygulama", Çimento İşveren, Temmuz, 4-15.

Kutlu, A. C., Ekmekçioğlu, M. ve Kahraman, C. (2013). "A fuzzy multi-criteria approach to point-factor method for job evaluation", Journal of Intelligent and Fuzzy Systems: Applications in Engineering and Technology, 25(3), 659-671.

Lam , J. S. L. ve Dai, J. (2015). "Developing supply chain security design of logistics service providers: An analytical network process-quality function deployment approach", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 45(7), 674-690.

Lee, Y., Kim, S., Son, M. ve Kim, (2015). "Linking organizational justice to job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia", Asia Pacific Journal of Tourism Research, 20(1), 1527-1544.

Leonard, L. D. (2011). "Analysis representation related to the activities relative values evaluated using the method job evaluation through the load" Review of International Comparative Management, 12(5), 963-970.

Lin, Y. ve Pekkarinen, S. (2011). "QFD-based modular logistics service design", Journal of Business and Industrial Marketing, 26(5), 344-356.

Mohammadi, F., Sadi, M. K., Nateghi, F. Abdullah, A. ve Skitmore, M. (2014). "A hybrid quality function deployment and cybernetic analytic network process model for project manager selection", Journal of Civil Engineering and Management, 20(6), 795-809.

Mohiuddin-Noetzel, S. (1998). The Effect of Job Title on Job Evaluation Ratings. Illinois Institute of Technology.

Nasurdin, A. M. ve Khuan, S. L. (2007). "Organizational justice as an antecedent of job performance", Gadjah Mada International Journal of Business, 9(3), 325-343.

Nistor, D. L. (2012). "The analysis of the representativeness of results obtained after applying the method of job evaluation through tasks", Theoretical and Applied Economics, XIX(3), 121-136.

Orcik, Vrgovic ve Tekic (2014). "Thinking styles and product development project types: how to match them?, 69, 830-837.

Pandey, J. ve M, L. (2012). "A study on job evluation point factor analysis", Asian Journal of Research in Business and Management, 2(5), 179-239.

Raju, R. (1998). "Peromnes job evaluation method and its application to a library environment", S. Afr. J. Libr. Inf. Sci., 66(3), 107-113.

Risher, H. (1978). "Job evaluation: Mystical or statistical", Personnel, 55(September), 23-36.

Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior, 9th Edition, Prentice Hall. NJ.

Sofyalıoğlu, Ç. ve Tunail, İ. (2012). "Kano modelinin kalite fonksiyon göçerimi planlama matrisinde kullanımı", Ege Akademik Bakış, 12(1), 125-135.

Sun, X. ve Luo, N. (2013). "Study on the effectiveness of point-factor job evaluation system in operation position", Communications in Information Science and Management Engineering, 3(3), 154-160.

Tunca, M. Z. ve Bayhan, M. (2012). "Kalite fonksiyon göçerimi yönetiminin tedarikçi seçiminde kullanımı", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 53-69.

Vance, C. M., Groves, K. S., Paik, Y. ve Kindler, H. (2007). "Understanding and measuring linear/nonlinear thinking style for enhanced management education and professional practice", Academy of Management Learning and Education, 6(2), 167-185.

Zaim, S. ve Şevkli, M. (2002). "The methodology of quality function deployment with crisp and fuzzy approaches and an application in the Turkish shampoo industry", Journal of Economic and Social Research, 4(1), 27-32.

Zandi, F. ve Tavana, M. (2011). "A fuzzy group quality function deployment model for e-CRM framework assessment in agile manufacturing", Computers and Industrial Engineering, 61(1), 1-19.

Zhang, L.F. and Higgins, P. (2008). "The predictive power of socialization variables for thinking styles among adults in the workplace", Learning and Individual Differencesb18(1), 11-18.

Zhang, L. F. ve Sternberg, R. J. (2005). "A threefold model of intellectual styles", Educational Psychology Review, 17(1), 1-53.

Zhang, L.F. ve Sternberg, R.J. (2006). The Nature of Intellectual Styles, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Zhang, L. F. (2004). "Thinking styles: University students' preferred teaching styles and their conceptions of effective teachers", The Journal of Psychology, 138, 233-252.

Zhu, C. ve Zhang, L. F. (2011). "Thinking styles and conceptions of creativity among university students", Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology, 31(3), 361-375.

An Application of Job Evaluation for Service Businesses Through Thinking Styles-Based Quality Function Deployment

Emre ERBAŞ
Gaziosmanpaşa University
Tourism and Hotel Management College
Zile, Tokat, Turkey
emre.erbas@gop.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The employees enrolled in labor-intensive industries like tourism industry are accepted as one of the most valuable capitals of many enterprises. Keeping or bringing the employees in the organizations requires an equal payment and incentive systems. To realise this approach, the concept of job evaluation has showed up in 1940s, which has the philosophy of equal pay for equal work, and it has been an important approach for organizations that have a wide range of jobs. In the studies related to the payment systems in the tourism industry, the focus is generally on the performance of employees rather than the evaluation of jobs (Beck, Beatty ve Scakett, 2014; Korschun, Bhattacharya ve Swain, 2014) and the payment systems are established accordingly (Huang ve Hsueh, 2014). Therefore, primarily, there is a need to establish a sytstem that evaluates the jobs' contribution to the total service product (the service outcomes) and then the performance should be measured according to the elements of this systems. Yet already, the determination of job evaluation criteria and the relative measurement of these criteria constitute the most important element of job evaluation applications (Mohiuddin-Noetzel, 1998). With this reason, to prevent the faliures of payment sytsems that are away from this approach, the job evluation should be established analytically, detailed and objectively (Gilbert, 2012). In this context, in the current study, it is proposed that the thinking styles that the employees use when they conduct their jobs should be the main criteria in the job evaluation and the QFD technique should be used to measure these criteria because of its analytical and logical tool in making deicisons away from completely intuitional basis. Under the light of this information, the purpose of this study is to illustrate the applicability of QFD with the combination of thinking styles as a job evaluation technique in a hotel organization and discuss the advantages of this proosed approah to the planners and decision makers.

Methodology

The study is conducted in a five star hotel. The data was collected from the human resources department manager of the hotel. The first part of the data provided the relative importance of ten different jobs under the job evaluation through the analytical hierarchy process and used for the first step of the house of quality. The second part of the data provided the inputs for other steps in building the house of quality.

Findings

To conduct jobs effectively, "legislative (24,3)" thinking style was found as the leading thinking style. Then the "executive (17,4)" and "hierarchic (14,9)" thinking

styles followed this. Among the latest thinking styles were “conservative (0,16)” and “Judicial (0,46)” and “monarchic (1,43) thinking styles. These findings could be thought as determinanance of certain thinking styles in competitiveness of businesses against rivalry and as indicators in the planning of payment and incentive systems. House of quality (Figure 2) provide a snapshot of thinking styles as a requiriement in the effective conduction of jobs and this is shown with the relationship and correlation matrices in the house. On the other hand the performance of the organization relative to its rivalry could also be seen in the house. In this manner, the point factor and grouping techniques, that are most frequently used methods in job evaluation aplications, could be better developed with the help of the proposed approach.

Conclusion

The theoretical contribution of the study is to provide a job evaluation technique based on the combination of quality functin deployment and thinking styles with the help of a five star hotel case. Besides, the study takes attention to the contribution of individiual differences to the organizations in context of different thinking styles. In practical, this study provides a job evaluation technique especially for service-driven organizations. There are plentiful advantages of the proposed approach for organizations. Developing a base for the payment and incentive systems comes first among these. The advantages of QFD in making effective decisions are therefore brought to job evaluation. Another important point is that the orgnaizations may use the QFD for job evaluation not only based on thinking styes as proposed in this research, but also other criteria that they can determine specific to their needs.