



Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Performans Değerlendirme ve Terfi Kararlarına Etkisi: Otel Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma (The Effect of Upward Influence Tactics on Performance Evaluation and Promotion Decisions: A Study on Hotel Managers)**

* Gözde ÖZKAYA ^a , Eda ÖZGÜL KATLAV ^b 

^a Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences, Nevşehir/Turkey

^b Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Nevşehir/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 13.10.2022

Kabul Tarihi: 23.11.2022

Anahtar Kelimeler

Aşağıdan yukarıya
uygulanan etkileme
taktikleri
Performans değerlendirme
Terfi
Konaklama işletmeleri
Nevşehir

Keywords

Upward influence tactics
Performance evaluation
Promotion
Accommodation businesses
Nevşehir

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, işgörenler tarafından yöneticilere uygulanan aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yöneticilerin performans değerlendirme ve terfi kararlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmada aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri bağımsız değişken olup performans değerlendirme ve terfi kararları bağımlı değişkenlerdir. Araştırmanın evreni Kayalık Kapadokya'da bulunan konaklama işletmeleri yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmada anket tekniği kullanarak veriler elde edilmiştir. Verilerin analizi için temel istatistik analizler ile korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri boyutlarının yöneticilerin yönetsel kararlarından performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların başvurduğu etkileme taktikleri boyutlarından rasyonel ikna, yağcılık ve koalisyon taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, üste başvurma boyutunun ise negatif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Abstract

This study aims to reveal how the upward influence tactics applied to the managers by the employees affect the performance evaluation and promotion decisions of the managers. Influencing tactics applied from the upward in the research are independent variables, while performance evaluation and promotion decisions are dependent variables. The research universe consists of managers of accommodation establishments in Rocky Cappadocia. Data were obtained by using the survey technique in the research. For the analysis of the data, basic statistical analysis and correlation and regression analysis methods were used. As a result of the research, it was determined that the dimensions of influencing tactics applied from upward in the accommodation businesses affect the managerial decisions of the managers on performance evaluation and promotion decisions. It has been determined that rationality, ingratiation and coalition tactics, which are among the dimensions of influence tactics that employees apply, have a positive and significant effect on performance evaluation and promotion decisions, while the dimension of upward appeal has a negative and significant effect.

* Sorumlu Yazar

E-posta: edaozgulkatlav@gmail.com (E. Özgül Katlav)

DOI: 10.21325/jotags.2022.1127

**Bu çalışma "Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin İnsan Kaynakları Kararlarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Örgütsel etkinliğin başlıca şartlarından biri de insanları etkilemedeki başarıdır. Yöneticiler astlarına iş yaptırırken onları iş yapmaya sevk eden etkileme taktiklerine başvurmaktadır (Yukl, 1990). Çünkü birinin inanç veya tutumlarını etkilemek, onları harekete geçirmekte güç kullanmaktan daha etkili bir yoldur. Gallup tarafından yapılan bir araştırmaya göre etkileme taktikleri kullanımı işgören bağlılığını arttırmakta ve işgörenlerin işe devamsızlığını %82 azaltmaktadır. Bu nedenle yöneticiler işyerinde, işgörenleri plan ve stratejileri desteklemeleri ya da uygulamaları için ikna etmeye çalışmaktadır (Eatough, 2021). Etkileme taktikleri kullanmak iş yerinde verimliliğin artmasına, projeler için finansman sağlanmasına, gerekli kaynakları elde edilmesine, projeye ilgili riskleri azaltmasına ve sözleşmeleri müzakere yapılmasına yardımcı olabilir (Indeed Editorial Team, 2021). Ancak bir organizasyonda sadece yöneticiler değil işgörenler de kişisel veya organizasyonel amaçlara ulaşmak etkileme taktiklerine başvurmaktadır. Literatür incelendiğinde, işgörenlerin yöneticilerini etkilemek için kullandıkları taktiklerin yöneticilerin işgören hakkındaki algı ve değerlendirmelerini etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Wayne, Liden, Graf & Ferris, 1997; Higgins, Judge & Ferris, 2003; Clarke, Alshenaifi & Garavan, 2019; Zhang, 2020). Zin vd. (2011) ve Dulebohn ve Ferris, (1999)'de etkileme taktiklerinin performans değerlendirme kararları üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Etkileme taktikleri ve terfi kararları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda ise, (Ferris & Judge, 1991; Judge & Bretz, 1994; Kipnis & Schmidt, 1988) etkileme taktiklerinin terfi kararlarını pozitif yönde arttırdığını ifade etmişlerdir. Ancak incelenen bazı çalışmalarda bir sonuca rastlanılmamıştır (Sahlins, 1968; Michener & Scwertjeper, 1972).

Yukarıya doğru etkileme taktikleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde (Wayne, vd., 1997; Zhang, 2020) işgörenlerin insan kaynakları ile ilgili kararlarda (terfi, performans değerlendirme, ücretlendirme, vb.) yöneticilerini etkilemek için bu taktikleri kullandıkları görülmektedir. Çünkü yönetsel kararlarda kararlardaki belirsizlik ve nesnel ölçütlerin yoksunluğu nedeniyle etkilenmeye açık bir durumdadır (Ferris & Judge, 1991). Bu durumun farkına varan çoğu işgörenin etkileme taktikleri yoluyla istek ve amaçlarına ulaşmak için etkileme taktiklerine başvurabileceği düşünülmektedir (Schriesheim & Hinkin, 1990). Emek unsurunun üretimin temelini oluşturduğu turizm işletmelerinde işgören performansı işletmenin verimliliği açısından oldukça önemlidir (Pelit & Çetin, 2019). İşgören performansı da terfi ve maaş ile doğru orantılıdır. Zhang (2020), konaklama işletmelerinde yukarıya doğru etkileme taktiklerinin terfi üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Dolayısı ile işgörenlerin yöneticilerini insan kaynakları kararlarını kullanırken etkilemeye çalıştığı söylenebilir. İşgörenler kişisel veya örgütsel çeşitli amaçlar doğrultusunda yöneticilerini ve onların kararlarını etkilemek istemektedirler.

Mevsimsel özellik gösteren turizm sektöründe işgörenlerin daimî kadrolarda kalması ve terfi edebilmesi için yöneticilerini etkilemesi gerekmektedir. Konunun öneminden hareketle, çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilere çalışanları tarafından aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırılmasıdır. Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar işgörenler üzerinde yapılmış ve yöneticilerini etkilemek için hangi taktikleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada literatürdeki çalışmalardan farklı olarak yöneticilere işgörenlerin kullandığı taktiklerin insan kaynakları kararları üzerinde ne kadar etkisinin olup olmadığı sorulmuş ve farklı bir bakış açısı ortaya konmuştur. Konaklama işletmeleri ve turizm sektörü açısından bu konunun işlendiği araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Zhang, 2020). Bu bilgiler ışığında, bu araştırma ile i) aşağıdan yukarıya

uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkisinin olup olmadığını saptamak, ii) daha sonradan bu değişkenler ile yapılacak çalışmalara yol gösterici olmak, iii) işgörenleri tarafından etkileme taktikleri uygulanan yöneticilerin insan kaynakları kararlarında nesnel olmalarının önemiyle ilgili önerilerin sunulmasını sağlamak hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile turizm literatüründe değinilmemiş olan bu boşluğa pozitif bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Etkileme Taktikleri

Etkileme en temel tanımı ile herhangi bir kimsenin tutum ve davranışlarını zorla yaptırılmadan veya resmi konumdan kaynaklı güç kullanmaksızın istenilen yönde değiştirmek için kullanılan belirgin davranış kalıplarıdır (Açıkalin, 1993; Huczynski, 1996; Yukl, 2010; Dohlen, 2012). Etkileme taktikleri örgütlerde incelenen yeni bir araştırma konusu olmamasına rağmen son zamanlarda bu alana doğru büyük bir rağbet ortaya çıkmıştır. Çünkü yönetsel etkinliğin en önemli etmenlerinden biri astları, akranları ve üst yönetimi etkilemedeki başarıdır (Yukl & Falbe, 1990). Etkileme taktiklerine yönelik ilk çalışmalar 1980 yılında Kipnis, Schmidt ve Wilkinson tarafından geliştirilen Örgütsel Etkileme Stratejileri Profili ölçeği ve Richard Mowday'ın (1978) tarihli üstlere doğru yapılan etkileme davranışlarına odaklanan araştırması ile başlamaktadır (Higgins, Judge & Ferris, 2003). Literatürde etkileme taktikleri yapılan çalışmalar sonucunda aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere iki türlü olduğunu göstermektedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapının üst kademelerinde yer alan bireylerin, daha alt kademede çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirme çabalarına aşağı yönlü etkileme taktikleri denilirken, sürecin tersine çevrilmesi durumu yukarı yönlü etkileme taktiği olarak bilinmektedir. (Deluga & Perry, 1991), yukarı yönlü etkileme taktiklerini astın üst yönetiminden istediği cevabı alabilmek adına uyguladığı bir girişim olarak nitelendirmektedir. İşgören tarafından yapılan bu tür davranış biçimleri stratejik bir amaç adına kişinin kendi isteği altında organizasyondaki daha güçlü kişiye yönelik yapılan bir seçimdir (Waldron, 1999). Kipnis & Schmidt, (1988)'e göre; "Astların yöneticilerinin davranışlarını etkileme çabaları olarak tanımlanmaktadır (Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997; Higgins vd., 2003; Kipnis & Schmidt, 1988; McShane & Von Glinow, 2010; Mahfooz & Kapoor, 1987; Porter, Allen & Angle, 1981). Aşağıdan yukarıya doğru etkileme genellikle organizasyonlara yeni katılanlar açısından zorlu bir süreçtir. Birçok araştırmaya göre aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinde başarı gösteren bireyler daha üst mevkilere başvurma ve çalışma arkadaşları ile koalisyon kurma gibi birçok farklı taktiklerden faydalanmaktadır (Huczynski, 2004).

İnsan Kaynakları Kararları

Yönetsel kararlar işletme etkinliğine göre pazarlama, üretim, finansman ve insan kaynakları kararları olarak gruplandırılmaktadır (Yaralıoğlu, 2010). Yönetsel kararların hepsi işletmenin devamlılığını sürmesi için çok önemlidir. Ancak bu çalışmanın konusu yönetsel karardan insan kaynakları kararları olduğu için bu konu üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları, bir kurum için idare edilmesi en güç ve en büyük maliyetlerden biri olduğu gibi organizasyonel performansı da etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticiler açısından en önemli sorumluluk, üretkenliği ve yaratıcılığı en üst düzeye çıkarmak adına insan kaynaklarının nasıl yönetilebileceğini anlamaktır. Eğer insan gücünün ana kaynağıyla ilgilenilmez ve buna yeterince dikkat gösterilmez ise, her organizasyon hedeflerine kolayca ulaşamayacaktır. Geçmişten günümüze insan gücü işletmeler için üretkenliğe katkıda bulunmak adına ana varlıklardır. Bir işletme başarıyı amaç edinmiş ise, en temel adımları işgören adına atmalıdır. İnsan kaynakları ile

ilgili karar verme işletmelerde insanlara yatırım yapmanın en etkili yollarını bulmayı gerektirmektedir. Bu çalışmada insan kaynakları kararları performans değerlendirme ve terfi olarak ele alınmıştır. Çalışanların en çok bu iki konuda yöneticilerini etkilemek istemeleri nedeniyle bu çalışmada yukarıya doğru etkileme taktiklerinin işgören performansı değerlendirme ve terfi üzerindeki etkilerini araştırılmıştır.

İşgören performansının değerlendirilmesi örgütün stratejik amaçlarına ulaşmak için nitelikli personelin istihdam edilmesini, eğitilmesini, ödüllendirilmesini ve motive edilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşgören için çok yönlü bir değerlendirmeyi amaçlayan performans değerlendirme kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içermektedir. İşletmelerde oluşturulan performans ölçme aracı işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirleme, onlara geri bildirimde bulunma, yeni amaçlar üzerinde anlaşma sağlama ve performans iyileşme ile ilgili plan oluşturma gibi kriterleri içermektedir (Bingöl, 2013). Performans değerlendirme sonucunda ise işgörenler için terfi, eğitim, rotasyon veya iş çeşitliliği gibi kararlar alınmaktadır (Yamaç, 2020). Bu nedenle işgörenlerin performans değerlendirmeleri sonucunda terfi edebilmeleri mümkündür. İşgörenler yöneticileri tarafından yapılan performans değerlendirme ve terfi kararlarını etkilemek istemekte ve bunun için farklı taktikler kullanmaktadır (Wayne, vd. 1997).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Uygulanan Etkileme Taktikleri ve İnsan Kaynakları Kararları ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İlgili literatür incelendiğinde etkileme taktikleri konusunun yukarıdan aşağıya doğru etkileri üzerinde daha fazla çalışma olduğu görülmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında etkileme taktiklerinin öncül ve sonuçlarını daha iyi ortaya koyabilmek için yukarı yönlü etkileme taktikleri üzerine araştırma yapılmasının gerekliliğini vurgulamışlardır (Kipnis vd., 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990; Fandt & Ferris, 1990). Yukarıya doğru etkileme taktiklerini inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır (Mowday, 1978, 1979; Kipnis vd.,1980; Porter vd., 1981; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990; DuBrin, 1989, 1991; Yukl & Tracey, 1992). Organizasyonlardaki kişilerarası etki ile ilgili çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla insan kaynaklarının, yönetsel sistemler ve kararların içerisinde (eleman seçimi ve kararları, performans değerlendirme süreci, terfi, maaş artışları vb.) değerlendirildiği göze çarpmaktadır (Higgins vd., 2003). Etkileme taktikleri ve insan kaynakları kararları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Wayne vd., (1997) tarafından yapılan çalışmada, hem yöneticilerin hem de astların birbirleri üzerinde kişilerarası becerileri algılamaları, astlara benzerlikleri ve benzerlik algıları ile kullandıkları etki taktiklerinin performans değerlendirmeleri, promosyon ve maaş üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, etki taktiklerinin yöneticilerin ve astların kişilerarası becerileri algılamaları, astlara benzerlikleri ve benzerlik algıları ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Thacker ve Wayne (1995) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, etki taktiklerinin ve bireysel farklılıkların amirlerin terfi algısı üzerindeki önemi araştırılmıştır. Etki taktiklerin (yağcılık, akıl yürütme ve atılganlık) kullanımı algıları ve astların kendi raporları ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, terfi kararı değerlendirilmesinde hem etki taktiklerinin hem de bireysel farklılıkların önemli olduğu tespit edilmiştir. Castro vd., (2003) tarafından yapılan çalışmada, etkileme taktikleri ile iş performansı derecelendirilmesinde kadın ve erkeklere göre farklılıklar araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda pozitif etkinin yukarı yönlü etkileme taktikleri ile iş performansı arasında orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Dulebohn ve Ferris (1999) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin etki taktiklerini kullanmasının performans değerlendirme süreci üzerindeki adillığın değerlendirilmesi araştırılmıştır.

Çalışma sonuçlara göre ise, süpervizör odaklı etki taktiklerinin kullanılmasının olumlu usule ilişkin adalet değerlendirmeleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Thacker (1999) tarafından çalışmada, üstlerin astlarına olan güvenlerinde astların aşağıdan yukarıya etkileme taktiklerini kullanmalarının ve performans değerlendirmelerinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında, üstlerin astlarına olan güvenlerinde astların etkileme taktiği kullanımının ve performans değerlendirmenin aracılık etkisi olduğu ve kullanılan etkileme taktiklerinden nedenselleştirme, değişim ve yağcılık boyutlarının performans değerlendirme ile doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır.

Chaturvedi ve Srivastava (2015) tarafından yapılan çalışma da yukarı doğru etkileme taktiklerinin iş görenlerin kariyer başarıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, yukarı doğru etkileme taktiklerini kullanan iş görenlerin kariyerlerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Alshenaifi (2016) tarafından yapılan çalışma da çalışanların yukarı yönlü etki taktikleri ile iş performansı derecelendirmeleri arasındaki ilişkiye aracılık etmede lider üye etkileşimi boyutlarının rolleri analiz edilmektedir. Araştırmanın sonucunda, yukarı yönlü etkileme taktikleri boyutlarından rasyonalite ve kendini sunma taktiklerinin iş performansı değerlendirme ile olumlu ilişkilere sahip olduğu, mübadele ve yüksek otorite taktiklerinin iş performansı derecelendirmeleriyle insan kaynakları yönetimi organizasyonlar ve organizasyon elemanları arasında bulunan ilişkiler üzerinde etkisi olan tüm yönetsel karar ve eylemler olarak özetlenebilmektedir. Zhang (2020) tarafından yapılan çalışma da çalışanların yukarı yönlü etkileme taktiklerini kullanmalarının, çalışan terfi edebilirliğine ilişkin yönetici değerlendirmesini nasıl öngördüğü araştırılmaktadır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların yukarı yönlü etki taktiği kullanımının terfi edebilirliği yordadığı ortaya çıkmıştır.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, iş görenlerin yöneticileri üzerinde kullandıkları etkileme taktiklerinin yöneticilerin yönetsel kararlarından performans değerlendirme ve terfi üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Nicel araştırma deseninde tasarlanan araştırmada bir model önerilmiş ve hipotezler geliştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlere ait sorulara (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitimi durumu, işletmede çalışma süresi, bu işletmede çalışma süresi, konaklama işletmesinin türü ve kadro düzeyi) ikinci bölümde etkileme taktikleri, üçüncü bölümde performans değerlendirme, dördüncü bölümde terfi ölçeklerine yönelik sorular yer almaktadır.

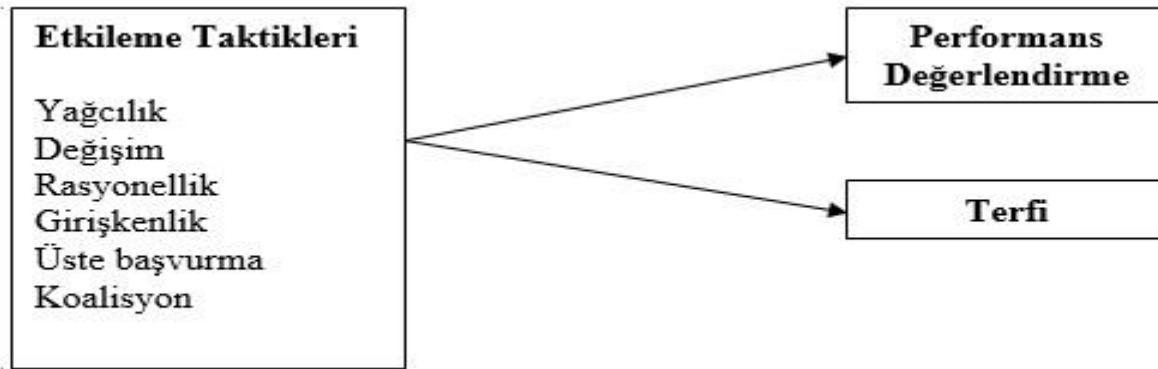
Schriesheim ve Hinkin'in (1990) tarafından geliştirilen 18 maddelik ve 6 boyutluk (yağcılık, mübadele, rasyonellik, girişkenlik, üste başvurma ve koalisyon) POIS ölçeği yöneticilerin, iş görenlerin yukarı yönlü etkileme taktiklerini derecelendirmek amacıyla kullanılmıştır. İş performansını ölçmek için Williams ve Anderson'ın (1991) tarafından geliştirilen 7 maddelik performans değerlendirme ölçeği ve Thacker'ın (1995) tarafından geliştirilen 3 maddelik terfi edebilirlik ölçeği, yöneticilerin iş görenlerinin terfi edebilirlik izlenimlerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Anket formunda toplam 28 adet soru bulunmaktadır. İfadeleri ölçmek için Likert Tipi ölçek ("1=Tamamen Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılmıyorum") kullanılmıştır.

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup araştırmanın evrenini Kayalık Kapadokya'da (Uçhisar, Göreme, Avanos, Ürgüp, Derinkuyu, Kaymaklı, Ihlara ve çevresi) bulunan konaklama işletmeleri yöneticileri (şef,

departman amiri ve genel müdürler) oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan yargısal örnekleme yöntemine başvurulmuştur (Burns & Bush, 2014). Anketler formları 1 Şubat 2021 – 1 Mart 2021 tarihleri arasında konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere yarı yapılandırılmış mülakat şeklinde uygulanmıştır. Çalışmada Zhang (2020)'in aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin terfi kararlarına etkisini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada uygulanan benzer yöntem tercih edilmiş ve anket formunu doldururken her bir yöneticiden alt kademesinde çalışmakta olan işgörenini düşünerek değerlendirme yapması söylenmiştir. Araştırma kapsamında toplam 240 yönetici ile görüşülmüştür. Çalışmada Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Bilimsel Etik ve Değerlendirme Kurulu'nun 12.01.2021 tarihli ve 2100007369 no'lu yazısı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

İlgili literatür incelendiğinde aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri ile performans değerlendirme ve aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri ile terfi kararları arasında etki arayan çalışmalara rastlamak mümkündür (Zhang, 2020; Alshenaifi, 2016). Ancak literatürde doğrudan bu çalışmanın konusu olan, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yönetsel kararlardan performans değerlendirme ve terfi kararlarına etkisini inceleyen bir çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Wayne, 1997; Clark, Alshenaifi & Garavan, 2020). Literatür incelendiğinde etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu göze çarpmaktadır (Kipnis & Schmidt, 1988; Wayne vd, 1997; Castro, Wayne & Frank, 2003; Higgins vd, 2003; Thacker, 1999, Thacker & Wayne,1995; Zhang, 2020). Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorusu işgörenler tarafından uygulanan etkileme taktikleri performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkili midir? Literatürde yapılan çalışmalardan hareketle aşağıdaki model geliştirilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin, yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1a}: Çalışanların yağcılık taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1b}: Çalışanların değişim taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1c}: Çalışanların rasyonellik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1d}: Çalışanların girişkenlik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1e}: Çalışanların üste başvurma taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1f}: Çalışanların koalisyon taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin, yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2a}: Çalışanların yağcılık taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2b}: Çalışanların değişim taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2c}: Çalışanların rasyonellik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2d}: Çalışanların girişkenlik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2e}: Çalışanların üste başvurma taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2f}: Çalışanların koalisyon taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi

Veri analizine geçilmeden önce, anket formu ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bu aşamadan sonra cevaplayıcıların tutumlarını doğru puanlamak için, ölçekteki ters yönlü ifadeler için ters kodlama işlemi yapılması gerekmektedir (Erkuş, 2014). Bu nedenle araştırma değişkenlerinden biri olan performans değerlendirme ölçeğinde yer alan iki ifade “Bu çalışan yapmakla yükümlü olduğu işleri ihmal eder” ve “Bu çalışan temel görevlerini yerine getirmede başarısızdır” ters kodlanmıştır. Bu çalışmada, araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için literatürde önerilen yöntemlerden olan standart sapma, çarpıklık ve basıklık, histogram ve Q-Q grafikleri ile veriler test edilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2018; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Kalaycı, 2010). Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında olmaktadır (Albayrak, 2006). Yapılan analizler sonucunda anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarını 1'e yakın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -2 ila +2 arasında yer aldığı görülmektedir. Değişkenlere ilişkin Q-Q grafikleri incelendiğinde de verilerin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında anket uygulanan yöneticilere ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

	N	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	240		
Kadın		86	35.8
Erkek		154	64.2
Yaş	240		
20 yaş ve altı		1	4
21 – 32		86	35.8
33 – 44		106	44.2
45 ve üzeri		47	19.6
Eğitim Durumu	240		
İlkokul		15	6.3
Lise		116	48.3
Üniversite		93	38.8
Lisansüstü		16	6.7
Medeni Durum	240		
Evli		117	48.8
Bekâr		123	51.3
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	240		
Evet		126	52.5
Hayır		114	47.5
Sektörde Çalışma Süreniz?	240		
1 yıl ve altı		3	1.3
2 – 5 yıl		42	17.5
6 – 9 yıl		93	38.8
10 yıl ve üzeri		102	42.5
İşletmede Çalışma Süreniz?	240		
1 yıl ve altı		49	20.4
2 – 5 yıl		122	50.8
6 – 9 yıl		43	17.9
10 yıl ve üzeri		26	10.8
Konaklama Türü	240		
3 yıldızlı		19	7.9
4 yıldızlı		82	34.2
5 yıldızlı		114	47.5
Butik/özel işletme belgeli		25	10.4
Kadro Düzeyi	240		
Şef		81	33.8
Departman Amiri		108	45.0
Genel Müdür		51	21.3

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 35.8’inin kadın, %64.2’sinin ise erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları incelendiğinde %44.2’sinin 33-44 yaş arasındadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına incelendiğinde ise %48.3’ünün lise, %38.8’nin üniversite mezunu olduğu, ayrıca %52.5’inin turizm eğitimi de aldıkları gözlemlenmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilerin %51.3’ünün bekâr yöneticilerden oluştuğu belirlenmiştir. Yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine bakıldığında %42.5’inin 10 yıl ve üzeri bir süredir sektörde çalıştığı, şu anki işletmelerinde ise, %50.8’inin 2-5 yıl arasında çalıştığı saptanmıştır. Araştırmada yöneticilerin %47.5’inin 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalıştığı ve bu çalışanlardan %45’inin departman amirleri olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçekler ve alt ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) sonuçları verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma	α
Etkileme Taktikleri¹	3.31	0.70	0.75
<i>Yağcılık¹</i>	4.13	1.21	0.92
<i>Mübadele¹</i>	2.81	1.08	0.71
<i>Rasyonellik¹</i>	4.59	0.68	0.83
<i>Giriřkenlik¹</i>	1.91	0.98	0.73
<i>Üste Başvurma¹</i>	2.97	1.39	0.92
<i>Koalisyon¹</i>	3.66	1.29	0.84
Yukarı yönlü etkileme taktikleri ölçeğine ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi KMO= 0.725, Bartlett’s test p=0.00 χ^2 /sd=2.65, CFI=0.950, RMSEA=0.071, GFI=0.899			
Performans Değerlendirme²	4.74	0.50	0.90
Performans değerlendirme ölçeğine ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi KMO= 0.783, Bartlett’s test p=0.001 χ^2 /sd=2.41, CFI=0.920, RMSEA=0.075, GFI=0.949			
Terfi³	3.97	1.22	0.75
Terfi ölçeğine ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi KMO= 0.802, Bartlett’s test p=0.000 χ^2 /sd=2.06, CFI=0.841, RMSEA=0.059, GFI=0.879			

Ölçek1,2,3: 1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

Tablo 2’de Görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yüksek ve tatmin edici ($\alpha > .70$) olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler için önce Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yukarı yönlü etkileme taktikleri ölçeğine ait değerler incelendiğinde KMO= 0.725, Bartlett’s küresellik testi test p=0.00 olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler orijinal ölçekte olduğu gibi yağcılık, mübadele, rasyonellik; girişkenlik, üste başvurma ve koalisyon olmak üzere altı faktör altında toplanmıştır. Performans değerlendirme ve terfi ölçeklerine yapılan AFA sonucunda sırasıyla KMO= 0.783, Bartlett’s küresellik testi p=0.001 ve 0.802, Bartlett’s Küresellik testi p=0.000 olduğu görülmekte ve ifadeler tek bir faktör altında toplanmaktadır. Faktör analizi gerçekteştirmenin veriye Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem büyüklüğünün yeterli olması için KMO değerinin en az .60 ve üzerinde olması; Bartlett’s küresellik testi de anlamlı (p<.05) olması gerekmektedir (Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013). Bu değerlere göre AFA değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 2’de incelendiğinde yukarı yönlü etkileme taktikleri ölçeğinde bulunan sorulara ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) faktör analizi sonuçları görülmektedir (χ^2 /sd=2.65, CFI=0.950, RMSEA=0.071, GFI=0.899). Bu bulgulara göre yukarı doğru etkileme taktikleri ölçeğine ait ifadeler, AFA analizinde olduğu gibi altı boyuttan (yağcılık, mübadele, rasyonellik, girişkenlik, üste başvurma, koalisyon) oluşmuştur. Sonuçlara göre Schriesheim ve Hinkin (1991)’in faktör analizi sonuçları ile uyum sağladığı görülmektedir. Performans değerlendirme (χ^2 /sd=2.41, CFI=0.920, RMSEA=0.075, GFI=0.949) ve Terfi (χ^2 /sd=2.06, CFI=0.841, RMSEA=0.059, GFI=0.879) ölçekleri tek boyuttur ve DFA model uyum iyilikleri kabul edilebilir düzeydedir.

Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 3’te yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinden rasyonellik boyutu ile performans değerlendirme kararları arasında % 95 güven aralığında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (r=0.303; p<0.05).

Tablo 3. Değişkenlerarası İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Yağcılık (1)	1							
Mübadele (2)		1						
Rasyonellik (3)			1					
Girişkenlik (4)				1				
Üste Başvurma (5)					1			
Koalisyon (6)						1		
Performans Değerlendirme (7)	0.047	0.168**	0.303**	0.076	0.246**	0.193**	1	
Terfi (8)	0.060	0.223**	0.350**	0.111	0.386**	0.181**	0.741**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Mübadele ($r=-0.168$; $p<0.05$), üste başvurma ($r=-0.246$; $p<0.05$) ve koalisyon ($r=-0.193$; $p<0.05$) boyutları arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin terfi kararları arasındaki ilişki incelendiğinde rasyonellik boyutunun ($r=0.350$; $p<0.05$) orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Üste başvurma boyutunun ($r=-0.386$; $p<0.05$) orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu, mübadele ($r=-0,223$; $p<0,05$) ve koalisyon ($r=-0.181$; $p<0.05$) boyutlarının ise düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Son olarak yağcılık ve girişkenlik boyutlarının performans değerlendirme ve terfi kararları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yapılan çalışmalarla uyum göstermektedir (Michener & Scwertfeper, 1972; Goulder, 1960; Sahlins, 1972).

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yöneticilerin performans değerlendirme ve terfi kararları arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Tablo 4 ve 5'teki modeller test edilmiştir.

Tablo 4. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma Modeli Özet İstatistikler (Uyum İyiliği)					
Çoklu R Katsayısı= 0.446					
R²= 0.199					
Uyarlanmış R²= 0.178					
Standart Hata= 0.49398					
	B	SE _B	β	t	Anlamlılık Katsayısı (p)
Sabit	1.389	0.195		7.139	.000
Yağcılık	0.050	0.028	0.111	1.758	.080
Mübadele	-0.085	0.036	-0.158	-2.374	.018
Rasyonel İkna	0.224	0.045	0.306	5.028	.000
İddiallık	0.002	0.040	0.004	0.061	.951
Üste Başvurma	-0.109	0.026	-0.262	-4.164	.000
Koalisyon	0.076	0.033	0.150	2.278	.024

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin alt boyutlarının (yağcılık, mübadele, rasyonel ikna, iddiallık, üste başvurma, koalisyon) performans değerlendirme kararını açıklama oranı %17'dir. Mübadele ($\beta= -0.158$, $p=0.018$) ve üste başvurma ($\beta= -0.262$, $p=0.00$) taktiklerinin performans değerlendirme kararları üzerinde negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, rasyonellik ($\beta= 0.306$, $p=0.00$) ve koalisyon ($\beta= 0.150$, $p=0.024$) taktiklerinin performans değerlendirme kararları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Geriye kalan yağcılık ve iddiallık taktiklerinin performans değerlendirme kararları

üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı görülmüştür. Bu durumda H_{4b} , H_{4c} , H_{4f} hipotezleri desteklenirken H_{4a} , H_{4d} ve H_{4e} hipotezleri desteklenmemektedir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri alt boyutlarının performans değerlendirme kararları üzerindeki etkisi kuramsal açıklamamalarla örtüşmektedir.

Tablo 5. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Alt Boyutlarının Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma Modeli Özet İstatistikler (Uyum İyiliği)					
Çoklu R Katsayısı= 0.558					
R²= 0.312					
Uyarlanmış R²= 0.294					
Standart Hata= 0.99423					
	B	SE _B	β	t	Anlamlılık Katsayısı (p)
Sabit	2.387	0.392		6.093	.000
Yağcılık	0.086	0.057	0.087	7.503	.134
Mübadele	-0.151	0.072	-0.129	-2.096	.037
Rasyonel İkna	0.572	0.090	0.360	6.373	.000
İddialılık	-0.012	0.080	-0.010	-0.155	.877
Üste Başvurma	-0.365	0.053	-0.405	-6.947	.000
Koalisyon	0.140	0.067	0.128	2.094	.037

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, etkileme taktiklerinin alt boyutlarının (yağcılık, mübadele, rasyonel ikna, iddialılık, üste başvurma, koalisyon) terfi kararlarını açıklama oranı %29'dur. Mübadele ($\beta = -0.151$, $p = 0.03$) ve üste başvurma ($\beta = -0.365$, $p = 0.00$) taktiklerinin terfi kararları üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunurken, rasyonellik ($\beta = 0.572$, $p = 0.00$) ve koalisyon ($\beta = 0.140$, $p = 0.03$) taktiklerinin terfi kararları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Son olarak yağcılık ve iddialılık taktiklerinin terfi kararları üzerinde anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanlar tarafından yöneticilerine uygulanan etkileme taktikleri belirlenmiş ve yönetsel kararlardan performans değerlendirme ve terfi kararları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi tespit etmek amacıyla literatür eşliğinde bir araştırma modeli geliştirilmiş ve model Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri boyutlarından "Rasyonel ikna, Mübadele, Koalisyon ve Üste Başvurma" taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Ayrıca etkileme taktiklerinin terfi kararları üzerinde performans değerlendirme kararlarına nazaran daha yüksek oranla etkili olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular Thacker ve Wayne (1995), Zhang (2020), Kipnis ve Schmidt (1980) ve Wayne vd., (1997) çalışmalarının sonuçları ile desteklenmektedir. Çalışmalarda rasyonel ikna ve koalisyon boyutlarının pozitif ve anlamlı yönde (Thacker & Wayne, 1995), üste başvurma ve mübadele boyutlarının negatif ve anlamlı yönde (Alshenaifi, 2016) bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak çalışmada yağcılık ve iddialılık boyutlarında anlamlı bir sonuç olmadığı görülmektedir.

Bu çalışmanın teoriye ve uygulamaya katkıları bulunmaktadır. Öncelikle literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıdan yukarıya doğru etki taktiklerinin incelendiği çalışmalarda araştırma evreni işgörenler olmakta ve doğrudan yöneticileri etkilemek için hangi taktikleri kullandıkları araştırılmıştır. Bu çalışmada ise yöneticilerden yönetsel kararları verirken işgörenlerin kullanmış olduğu bu taktiklerin kararları üzerindeki etkisini nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler tarafından kullanılan “rasyonel ikna, koalisyon, üste başvurma ve mübadele” etkileme taktikleri yöneticilerin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre yöneticilerin bu kararları alırken tamamen objektif bir değerlendirme yapamadığı söylenebilir. Araştırmaya konu olan turizm işletmelerinin performans değerlendirme ve terfi ettirme kriterleri ile ilgili eksiklerini tespit etmesi ve bu konuda sistemik bir değerlendirme yöntemi oluşturması önerilmektedir. Performans değerlendirme ve terfi konusu işletmeler için uzun yıllardır araştırmalara konu olsa da mevcuttaki işletmelerin bu konuda neden objektif kriterler oluşturamadığı başka bir araştırmaya konu olabilir.

Bu çalışmada aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararlarına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Fakat etkileme taktikleri sert ve yumuşak taktikler olarak kategorize edilmemiştir. Daha sonraki çalışmalarda, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri sert ve yumuşak taktikler olarak ele alınıp incelenebilir. Ayrıca çalışma da insan kaynakları kararlarının yalnızca iki fonksiyonu incelenmiştir. İlerleyen çalışmalarda diğer fonksiyonlar ele alınarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılarak veri toplanmış ve bulguları yorumlanmıştır. Gelecekteki çalışmalarda nitel veri toplama yöntemlerine başvurularak, mülakat, senaryolaştırma ve bilişsel haritalama gibi yöntemlerle derinlemesine bilgi almayı sağlayacak yöntemler kullanılabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Çalışmada Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Bilimsel Etik ve Değerlendirme Kurulu'nun 12.01.2021 tarihli ve 2100007369 no'lu yazısı ile etik kurul onayı alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, Ş., Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri: Ankara ili örneği. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Alshenaifi, N. (2016). *Follower upward influence tactics and their relationship with job performance rating: the importance of leader member Exchange (LMX) and leader/follower gender similarity*, Doctoral's Thesis, University of Southampton.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Burns, A., C., & Bush, R., F. (2014). *Marketing Research*, 7th Edition, Pearson Education, Harlow.
- Castro, S., L., Douglas, C., Hochwarter, W., A., & Ferris, G., R. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics: job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 1-18.

- Chaturvedi, S., & Srivastava, A., K. (2015). The effect of employees organizational commitment on upward influence tactics and employees' career success. *An Indian Study*, 3(2), 41-58.
- Clarke, N., Alshenaifi, N., & Garavan, T. (2019). The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: The significance of loyalty. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Deluga, R., J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64; 239-252.
- Dohlen, H. (2012). *Teacher Leadership Behaviours and Proactive Influence Tactics in North Carolina Public School*. Unpublished Doctoral's Thesis. Western Carolina University, Carolina, USA.
- DuBrin, J., A. (1989). Sex differences in endorsement of influence tactics and political behavior tendencies. *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 3-14.
- Dulebohn, J. H. & Ferris, G., R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *The Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.
- Eatough, E. (2021). "What are influencing tactics and how do you use them?", Link: <https://www.betterup.com/blog/influencing-tactics>, Erişim Tarihi: 01.10.2022
- Fandt, P., M., Ferris, G. R. (1990) The management of information and impression when employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Farmer, S., M., Maslyn, J., M., Fedor, D., B., & Goodman, J., S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17-42.
- Ferris, G., R., & Judge, T., A. (1991). Personnel/human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447-488.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6th edn Boston. Ma: Pearson.
- Higgins, C., A., Judge, T., A., & Ferris, G., R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Huczynski, A. (1996). *Influencing Within Organizations*, 2nd Edition, Routledge, London and New York.
- Judge, T., A., & Bretz, Jr. R., D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Kipnis, D., & Schmidt, S., M. (1988). Upward influence styles: relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528-542
- Kipnis, D., Schmidt, S., M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Mahfooz, A., A., & Kapoor, A. (1987). Organization context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.

- McShane, S., L., Von Glinow, M., A. (2010). *Organizational Behavior* (McGraw- Hill, Irwin).
- Michener, H., A., & Schwertfeger, M. (1972). Liking as a determinant of power tactic preference. *Sociometry*, 35(1); 190-202.
- Mowday, R., T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23(1); 137-156.
- Mowday, R., T., Steers, R., M. & Porter, L., W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14; 224-247.
- Indeed Editorial Team. (2021). "10 Influence Strategies To Implement in the Workplace, Link: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/influence-strategies>, Erişim tarihi: 02.10.2022.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). *The Politics of Upward Influence in Organizations*. In LL Cummings and BM Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 3.
- Sahlins, M. (1968). *The Original Affluent Society*, Chicago: Adline Publishing.
- Schriesheim, C., A., & Hinkin, T., R. (1990). Influence tactics used by subordinates: a theoretical and empirical analysis and refinement of the kipnis, schmidt and wilkinson subscale. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Thacker RA (1999) Perceptions of trust, upward influence tactics and performance rating. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 1059- 1070.
- Thacker, R., A., & Wayne, S., J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
- Waldron, V., R. (1999). Communication practices of followers, members and proteges: the case of upward influence tactics. *Annals of the International Communication Association*, 22(1), 251-299.
- Wayne, S., J., & Ferris, G., R. (1990). Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor – 79
- Wayne, S., J., Liden, R., C., Graf, I., K., & Ferris, G., R (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50;999-1006.
- Yamaç, S., S. (2020). *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Çalışma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi.
- Yaraloğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ Pearson Publication.
- Yukl, G. & Falbe, C., M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology Journal* 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, J., B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4); 525-535.

- Zhang, R. (2020). An examination of the relationship between hotel employees' use of upward influence tactics and supervisor rating of employee promotability. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 296-318.
- Zin, S., M., Ngah, N., E., Ismail, R., İbrahim, N., Jusoff, K., Salleh, A., & Tajuddin, N. H. A. (2011). Upward influence strategies: relationship with academics' career advancement, *World Applied Journal (Special Issue)*, 27-31.

The Effect of Upward Influence Tactics on Performance Evaluation and Promotion Decisions: A Study on Hotel Managers

Gözde ÖZKAYA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences, Nevşehir/Türkiye

Eda ÖZGÜL KATLAV

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Tourism, Nevşehir/Türkiye

Extended Summary

The aim of this study is to reveal how the upward influence tactics in accommodation businesses affect the performance evaluation and promotion decisions of managers. When the relevant literature is examined, it is possible to examine studies that look for influence between upward influence tactics and performance evaluation and upward influence tactics and promotion decisions (Zhang, 2020; Alshenaifi, 2016). However, the number of studies in the literature examining the effect of upward influencing tactics, which are directly the subject of this study, from managerial decisions to performance evaluation and promotion decisions is quite limited (Wayne, 1997; Clark, Alshenaifi, & Garavan, 2020). A review of the literature reveals that influence tactics have a significant effect on performance evaluation and promotion decisions (Kipnis & Schmidt, 1988; Wayne et al., 1997; Castro, Wayne, & Frank, 2003; Higgins et al, 2003; Thacker, 1999, Thacker & Wayne, 1995; Zhang, 2020). In this context, the research question of the study is: Are the influence tactics applied by the employees effective on performance evaluation and promotion decisions? Based on the studies in the literature, the following model was developed, and hypotheses were formed.

A model was proposed, and hypotheses were developed in the study, which was designed in a quantitative research design. A questionnaire form was used as data a collection method. The questionnaire form, which was prepared in accordance with the purpose of the research, consists of four parts. In the first part, questions about demographic variables (gender, age, marital status, education level, tourism education status, working time in the enterprise, working time in this enterprise, type of accommodation business and staff level) in the second part, influencing tactics, performance evaluation in the third part, promotion in the fourth part. There are questions about the scales. The POIS scale developed by Schriesheim and Hinkin (1990) with 18 items and 6 dimensions (Ingratiation, exchange, rationality, assertiveness, upward appeal, and coalition) was used to rate the upward influence tactics of managers and employees. To measure performance evaluation, the 7-item performance evaluation scale developed by Williams and Anderson (1991) and the 3-item promotion scale developed by Thacker (1995) were used to determine the promotion impressions of the employees of the managers. There are 28 questions in total in the questionnaire form. Likert Type scale (“1=Strongly Agree, 2=Agree, 3=Undecided, 4=Disagree, 5=Strongly Disagree”) was used to measure the statements.

In this study, quantitative research methods were used, and the universe of the research consists of the managers (chief, department supervisor and general managers) of the accommodation establishments located in Rocky Kapadokya (Uçhisar, Göreme, Avanos, Ürgüp, Derinkuyu, Kaymaklı, Ihlara and its surroundings). Judgmental sampling, which is one of the non-random sampling methods, was used in the study (Burns & Bush, 2014). Questionnaires forms were applied to managers working in accommodation establishments in the form of semi-

structured interviews between February 1, 2021, and March 1, 2021. The study, a similar method applied in Zhang (2020)'s study, which was conducted to measure the effect of bottom-up influencing tactics on promotion decisions, was preferred and each manager was asked to make an evaluation by considering the employee working in the lower level while filling out the questionnaire. A total of 240 managers were interviewed within the scope of the research. Ethics committee approval was obtained with the letter dated 12.01.2021 and numbered 2100007369 of Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Faculty of Tourism Scientific Ethics and Evaluation Committee.

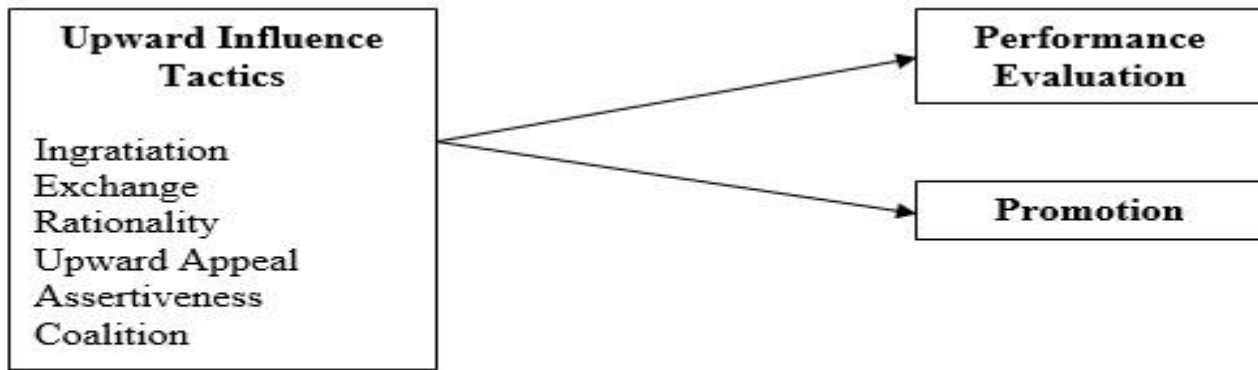


Figure 1. Research Model

H₁: Upward influence tactics have a significant impact on managers' performance appraisal decisions.

H_{1a}: The use of the tactic of ingratiation has a significant effect on the performance evaluation decisions of the managers.

H_{1b}: The use of exchange tactic has a significant effect on the performance evaluation decisions of the managers.

H_{1c}: The use of rationality tactic has a significant effect on the performance evaluation decisions of the managers.

H_{1d}: The use of assertiveness tactic has a significant effect on the performance evaluation decisions of the managers.

H_{1e}: The use of the upward appeal tactic has a significant effect on the performance evaluation decisions of the managers.

H_{1f}: The use of the coalition tactic has a significant effect on the performance appraisal decisions of the managers.

H₂: Upward influencing tactics have a significant impact on managers' promotion decisions.

H_{2a}: The use of the tactic of ingratiation has a significant effect on on managers' promotion decisions.

H_{2b}: The use of exchange tactic has a significant effect on managers' promotion decisions.

H_{2c}: The use of rationality tactic has a significant effect on managers' promotion decisions H2d; The use of assertiveness tactic has a significant effect on managers' promotion decisions H2e; The use of the upward appeal tactic has a significant effect on managers' promotion decisions.

H_{2f}: The use of the coalition tactic has a significant effect on managers' promotion decisions.

According to the results of multiple regression analysis, upward influence tactics are effective on performance evaluation. The sub-dimensions of bottom-up influencing tactics (ingratiation, exchange, rationality, assertiveness, upward appeal, coalition) explain the performance appraisal decision by 17%. Upward influence tactics are effective in promotion decisions. The rate of explaining the promotion decisions of the sub-dimensions of influence tactics (ingratiation, exchange, rationality, assertiveness, upward appeal, coalition) is 29%. As a result of the research, it has been determined that the dimensions of upward influence tactics applied in accommodation businesses influence the management decisions of managers, performance evaluation and promotion decisions. It is suggested that the accommodation businesses, which are the research subject, should identify the deficiencies related to performance evaluation and promotion criteria and create a systemic evaluation method. Although performance evaluation and promotion have been the subject of research for many years, it may be the subject of another research on why the existing enterprises cannot establish objective criteria in this regard.

In this study, the effect of upward influence tactics on performance evaluation and promotion decisions was determined. However, influencing tactics are not categorised as hard and soft tactics. In later studies, upward influence tactics can be considered hard and soft. In addition, only two functions of human resources decisions were examined in the study. Other functions can be considered in future studies, and the results can be compared. In addition, in this study, data were collected using quantitative research methods, and the findings were interpreted. In future studies, qualitative data collection methods, interviews, scenarios and cognitive mapping can be used to obtain in-depth information.

Ek-1: Etik Kurul İzni

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAS VELİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARARI

Toplantı Sayısı: 04

Karar Tarihi: 16.03.2021

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Güzde ÖZKAYA'nın "Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Yönetimsel Karar Verme Sürecine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 12.01.2021 tarih ve 2100007369 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.

2021.04.90 Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Güzde ÖZKAYA'nın "Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Yönetimsel Karar Verme Sürecine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 12.01.2021 tarih ve 2100007369 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Yönetimsel Karar Verme Sürecine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekece, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kanaatımız iyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eda Özgül KATLAV	Güzde ÖZKAYA (Öğrenci)

Prof. Dr. Fatma KARİPCİN
Başkan
(İmza)

Prof. Dr. Zihir Kar DÜRMÜS
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Ali MEYDAN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Cesar PEHLEVAN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Şule AYDIN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Hacı Abdülhâşim ŞENGÖL
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Nesrin AKTAŞ
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Sevgi ÖZCAN
(Üye)
(İmza)

ASEL GIBİBİ
Prof. Dr. Fatma KARİPCİN
(Etik Kurul Başkanı)