

OTEL YÖNETİMİ TEORİ VE TEKNİKLERİ..

# Otel işletmelerinde uygulanan yönetim teori ve tekniklerine bir bakış

FEVZİ OKUMUŞ

## GİRİŞ

Yönetim teori ve tekniklerinin uygulanması, diğer sanayi işletmelerine oranla otel işletmelerinde daha zor ve yavaş olmuştur. Bunun temel nedeninin bu işletmelerin genellikle küçük oluşları ve aile bireyleri tarafından yönetilip işletilmeleri olduğu söylenebilir. Diğer endüstri dallarında gelişen ve kullanılan yönetim teori ve teknikleri zamanla otel işletmelerinde de kullanılmaya başlanmış ve oldukça geniş bir kullanım alanı bulmuştur. Herhangi bir teori ve teknik tek başına yeterli olmadığına göre, otel yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için bu teori ve teknikler hakkında derinlenmesine bilgi sahibi olmaları gerekir. Bu çalışmada klasik, neo-klasik ve modern yönetim teori ve teknikleri açıklanarak otel işletmelerinde ki kullanım alanları hakkında bilgi verilmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

## Otel işletmelerinin tanımı

Oteller; asil fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan ve bu hizmetlerin yanında yemek, içme, eğlence ve diğer tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir (Resmi Gazete 1983).

Medlik (1989) ise oteli, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sunulduğu bir işletme olarak tanımlamıştır. Olali ve Korzay (1989) ise oteli; yapısı, teknik donatımı, konforu gibi maddi, personelin hizmet kalitesi ve marka gibi moral elemanlarıyla da uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte konaklama, beslenme, eğlence vs. ihtiyaçlarını bir ücret

karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal açıdan disiplin altına alınmış bir işletme olarak tanımlamışlardır. Otellerde yukarıda belirtilen asgari koşulların yanında, konferans ve kokteyl salonları, bar, yüzme havuzu, gece kulüpleri, ziyafet ve oyun salonları, dükkanlar, seyahat acentesi gibi değişik birçok birim de bulunabilir.

## Otel işletmelerinin özellikleri

Oteller faaliyet gösterdikleri yere, sezona, büyüklüklerine, sahiplik durumlarına, işletme şekillerine, ve sundukları hizmet kalitelerine göre değişik şekillerde sınıflandırılır. Ancak genel olarak bilinen ve uluslararası alanda kabul gören sınıflandırma yıldız esasına göre yapılan sınıflamadır. Bu da 5 yıldızlı, 4 yıldızlı, 3 yıldızlı, 2 ve tek yıldızlı otel şeklindedir. Tesislerin sahip oldukları nitelik ve nicelikleri ile sundukları değişik hizmetlerin kalitesi ve fazlalığına göre yetkili otoriteler tarafından yapılan analiz ve puanlamalar sonucu bu sınıflandırmalar (yıldızlama) saptanır (Kalkan 1989).

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı temel özellikleri bulunmaktadır (Keiser 1989, Powirs 1988, Aktas 1989). Genel olarak bu özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- Otel işletmeleri hizmet üretirler,
- Otel işletmeleri zaman satar,
- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır,
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve yardımlaşmayı gerektirir.
- Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet verir.

## ABSTRACT

### THE MANAGEMENT THEORIES AND TECHNIQUES IN THE HOTEL INDUSTRY

This article is concerned with the management theories and techniques in the hotel industry. The development of management theory has followed a rather circuitous route in the hospitality industry that same management approaches may differ considerably from other approaches and there is a considerable dispute over the relative effectiveness of each. A hotel manager should be aware of these often conflicting approaches and be able to draw from them what is the best for his or her purposes. The purpose of this study is to explain and investigate the development of management thought and theories in the hotel industry. In this article, after giving the definition and main characteristics of hotels, the classic, neo-classic and modern management theories are explained and detailed. Finally the article ends with a conclusion and some recommendations.

Fevzi Okumuş, Muğla University, Muğla, Turkey.

Fevzi Okumuş: Lisans, Çukurova Üniversitesi Mersin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (1990); yüksek lisans, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Programı (1992), Muğla Üniversitesinde araştırma görevlisi ve Oxford Brookes Üniversitesinde lisansüstü çalışmalarını sürdürmektedir.

- Otel işletmeciliği dinamizm gerektirir,
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

## OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE YÖNETİM TEORİLERİ

Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadaireski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet ve fonksiyonlar, sanat olarak yönetim bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bir bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel 1979). Yönetim sevk ve idare kavramının karşılığı olmakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmak olarak da tanımlanabilir (Tosun 1982).

Otel işletmeleri açısından yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmada, birey ya da grup aracılığı ile yapılan faaliyetlerin planlaması, organizasyonu ve kontrolü olarak tanımlanır (Keiser 1990).

Önceleri otel işletmelerinde yönetim tekniklerinin geliştirilmesine gerek duyulmamış, doluluk oranlarında düşümlere ve maliyetlerin artmasına karşın, karlılık korunmuş ve yönetim esas olarak gösteri ve ev sahipliği konusunda uzman olan bireylere bırakılmıştır. Otelin saygınlığı da başansı sahibinin ve idarecisinin adı ile orantılı olmuştur. Buna rağmen otel işletmelerinde yönetim başarıyla uygulamış Cesar Rits, Ellsworth Statler, Ralph Hitz, Geoerge Auguste Escoffier, Frank Cose, Conrad Hilton ve Howard Johnson gibi birçok ünlü otelci de bulunmaktadır.

Özellikle 1920-1950 yılları arasında maliyetlerin yükselmesi, sendika faaliyetlerinin yoğunlaşması, doluluk oranlarının düşmesi ve ciddi rekabet koşullarının oluşması gibi önemli problemlerle karşılaşmıştır. Bunun sonucu otel sahipleri ve yöneticilerinin kişisel yetenek ve tanınırlıklarının yeterli olmadığı ve bilimsel yönetim tekniklerine gereksinim duyulduğu anlaşılmış ve bu konuda çalışma ve uygulamalara ağırlık verilmiştir (Keiser 1989).

Yönetim teorisinin otel işletmelerinde uygulanması diğer sanayi işletmelerine oranla daha zor olmuştur. Bunun temel nedeninin bu işletmelerinin genellikle küçük oluşları ve aile bireyleri tarafından yönetilip işletilmesi olduğu söylenebilir. Bu nedenle otel işletmeleri gelişen yönetim teorisini ve tekniklerini kabulde sınırlı ve tereddütlü olmuştur. Günümüzde otel işletmeleri yönetiminde klasik, neo-klasik ve modern yönetim düşüncesinin birçok tekniği başarıyla uygulanmaktadır (Keiser 1989, Powers 1988). Aşağıda bu teori ve teknikler sırasıyla açıklanmıştır.

### 1. Bilimsel yönetim yaklaşımı

Bilimsel yönetim anlayışının öncüsü Fredrick Winslow Taylor, personelibüyük gruplar haline getirerek sıkı bir grup kontrolü altında, mal ve hizmet üretimini önermiştir. Yaptığı çalışmalarla bilimsel yönetimin temel unsurlarını dört ilkede toplayan Taylor, bu ilkelerin yöneticilerinin temel görevleri olduğunu savunmuştur. Bu ilkeler gerçek ve işbiliminin geliştirilmesi, personelin bilimsel olarak seçilmesi, eğitilmesi ve yönetim ve personel arasında süreli ve samimi bir işbirliğinin sağlanmasıdır (Powers 1988).

Frank Gilberth de iş verimini arttırmak amacıyla hareket etüdünü ortaya atmıştır. İş akışında gereksiz hareketlerin belirlenerek çıkarılması, bilinçli ve rasyonel bir iş akışının sağlanması Gilberth'in başlıca amacıydı. Gilberth çalışanların yaptıkları hareketleri belirlemede ve analiz etmede 'therblig' sembollerini geliştirmiş ve işçilik zamanını en aza indirmek ve personelin daha verimli çalışması konusunda çalışmalar yapmıştır (Maviş 1985, Powers 1988).

Taylor ve Gilberth tarafından geliştirilen hareket ve zaman etüdü 1948 yılında Chicago'nun Sherman otelinde Purdeu Üniversitesi'nin araştırmacıları tarafından uygulanmış ve oda temizliğinde 17 dakikalık bir tasarruf sağlanmıştır. Bu oran işgücü maliyeti ve para olarak değerlendirildiğinde yapılan hareket ve zaman etüdülerinin oteller için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerinde

**Otel işletmeleri açısından yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmada, birey ya da grup aracılığı ile yapılan faaliyetlerin planlaması, organizasyonu ve kontrolü olarak tanımlanır**



haraket ve zaman etüdü sadece oda temizliğinde değil, aynı zamanda bütün departmanlarda başarı ile kullanılmaktadır. (Lundberg 1980)

Yönetim biliminin veya yönetim sürecinin kurucusu sayılan Henry Fayol, yönetim sürecinin planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden oluştuğunu ileri sürmüş ve bazı ilkeler geliştirmiştir. Bunlar amaç birliği, iş bölümü, yetki ve sorumluluk, merkeziyetçilik veya merkezleşme gibi hiyerarşik düzenlemelerden oluşan yapısal ilkeler uygulamada ve düzenlemede eşitlik, disiplin, yeterli ödüllendirme ile kumanda birliği ve işletmenin genel çıkarlarının kişisel çıkarlardan üstün tutulmasını içeren süreç ve düzen, denge, inisiyatif geliştirme ve birlik ruhundan oluşan sonuçlarla ilgili ilkelerdir (Keiser 1989).

Taylor ve Fayol'un görüşlerini Vernon ve Gordon Stouffer kardeşler restoranlarında uygulamışlar ve başarılı sonuçlar almışlardır. Tecrübeli mutfak seflerinin yerine, beslenme uzmanlarını ve standart yemek reçetelerini uygulayacak kadın aşçıları istihdam etmişler ve işleri planlayarak hizmet birimlerine göre grupları örgütlemişlerdir. İşe göre personel istihdam ederek personelin eğitimini sağlamışlar, maliyet ve porsiyon kontrollerini geliştirmişlerdir. Modern bölümlendirme sistemini kurarak asgari bir organizasyon kataloğu içinde ast-üst ilişkileri sağlanmış, çalışanlarla yönetim arasında farklılığı gösteren üniforma ve hitap şekillerini geliştirmişlerdir. Stouffer kardeşler personel yönetimi konusunda öncülük ederek, çalışanlara ücretli izin, grup sigortası gibi sosyal haklar da tanımışlardır (Aktaş 1989).

Otelcilik sektöründe önemli düşünce ve uygulamalardan biri de Eldarth Statler tarafından başlatılmıştır. Statler, Amerika'da geliştiğini farkettiği orta sınıfın beklentilerine uygun, piyasaya hitap eden küçük işletmesini, ulusal piyasaya hitap edebilen bir otel zincirine dönüştürmüştür. Önceleri halkın ödeme gücüne uygun bir restoranla işe başlayan Statler, daha sonra lüks otellerin bütün konfor ve etkinliğini sağlayan oteller inşa ederek lüks otellerin etkinliğini sarsmıştır. Statler zincir otel-

lerinin sayısı arttıkça merkezi yönetim merkezi kontrol, merkezi mimarı-dizaynı ve personel konularında kurmay hizmet birimlerini kurup geliştirmiştir (Powers 1988).

Sonuç olarak, klasik yönetim düşüncesini benimseyen otel işletmelerinde şu özellikler görülür (Maviş 1985): Biçimsel örgüt yapısı, sınırları kesin çizgilerle belirlenmiş hiyerarşik bir düzen içinde ast-üst ilişkilerine dayanır. Otel yöneticileri örgütsel simge olup, tüm otel faaliyetlerini içeren çeşitli görevleri üstlenirler. Bunlardan bazıları; otelin amaçlarını, politikalarını ve programlarını belirlemek, bunları örgütleme ve yöneltme fonksiyonları ile uygulamaya aktarmak, otel faaliyetlerinin istenilen amaçlara ulaşması için koordinasyonu sağlamak ve otel personelinin örgütsel amaçlara uygun davranışlarını teşvik etme ve uymayanları cezalandırmadır. Her göreve ilişkin yetki ve sorumluluklar ayrıntılı şekilde ve kesin çizgilerle belirlenmiştir ve kararlar çoğunlukla üst kademedede alınır ve astların kararlara katılmaları, iş ve örgüt ilgili fikir beyan etmeleri olanaksızdır. Haberleşme genellikle yukarıdan aşağıya doğru, yazılı ve belirli kurallara bağlanmıştır.

## 2. Neo - klasik yönetim düşüncesi (insan ilişkileri yaklaşımı)

Klasik yönetim yaklaşımının ve örgütü ikinci plana atması ve yönetimde kesin ve katı kurallar koyması haklı eleştirilere sebep olmuştur (Baransel 1979). Bunun sonucunda yeni bir yönetim felsefesini temsil eden, yönetim ve organizasyon olgusuna farklı açıdan bakın insan ilişkileri yaklaşımı' hızla gelişerek yönetim uygulamalarında bir akım ve ekol haline gelmiştir. İnsan ilişkilerine dayanan neo-klasik yönetim düşüncesi esas itibarıyla, klasik yönetim yönetim düşüncesi kavram ve prensiplerine dayanır. Ancak neo-klasik düşünce kavram ve prensipleri insan ilişkileri yaklaşımıyla yumuşatılmış ve geliştirilmiştir (Met 1989).

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları "insan ilişkileri" yaklaşımının başlangıcını oluşturmuş ve yönetimde insan unsurunun

**Otelcilik sektöründe önemli düşünce ve uygulamalardan biri de Eldarth Statler tarafından başlatılmıştır. Statler Amerikada geliştiğini farkettiği orta sınıfın beklentilerine uygun, piyasaya hitap eden küçük işletmesini, ulusal piyasaya hitap edebilen bir otel zincirine dönüştürmüştür.**

önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Genel olarak beşeri ilişkiler yaklaşımı; işletmede personele önem verilmesi, onların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve morallerinin yüksek olmasının üretim verimliliği üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır (Mucuk 1987).

Beşeri ilişkiler yaklaşımının özü, bir organizasyon içinde insan unsurunu anlamak ve yeteneklerinden en yüksek oranda yararlanmak için nelerin yapılması gerektiğidir. Gruplar ve davranışlar, biçimsel olmayan organizasyon, tutum ve algılar, motivasyon, liderlik, kararların davranışsal yönü, beşeri ilişkiler yaklaşımının ana konularını oluşturur.

Beşeri ilişkiler yaklaşımının üzerinde durduğu konular, otel işletmelerinde çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü otel işletmeleri insan endüstrisi olarak bilinir ve otel yöneticilerinin beşeri ilişkiler konusunda yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekir. Otel işletmelerinde beşeri ilişkiler, personel, yönetici ve müşteri arasında olmak üzere üç yönlüdür. İnsanlar yaradılışları gereği birbirinden farklıdır ve anlaşılmalrı ve yönetilmeleri zordur. Bu nedenle otel yöneticisi çalıştırdığı personel ve müşteri oranında problemle karşı karşıyadır. Başarı, hem personelin hem de müşterinin memnun edilmesine dayanır.

Beşeri ilişkiler yaklaşımı, çalışanların ilişkilerinin, gerek işletme içinde, gerekse işletme dışında devamını ve gelişmesini amaçlar. Beşeri ilişkiler yaklaşımını benimseyen otel işletmelerinin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir. (Maviş 1985). Otel yönetimi çalışanlara değer vermek ve verimliliği arttırmak için onları ilgilendiren konularda fikirlerini alır ve kararlara ortak eder. Etkin bir haberleşme ve buna bağlı olarak güvenli bir ortamda üstlerin astlara yetki devretmesi, otel içindeki faaliyetlerin daha etkin şekilde gerçekleşmesini sağlar ve sonuçta karlılık ve verimlilik artar. Otel yönetimi ödüllendirme ve cezalandırmaya ağırlık vermeden işi benimsetmeye çalışır.

### 3. Modern Yaklaşımlar.

Beşeri ilişkiler yaklaşımının ardından 1950'lerden sonra gelişmeye başlayan

modern yönetim düşüncesini üç ayrı gelişme şekillendirmiştir. Bunlar insan davranışlarını bilimsel bir yaklaşımla inceleyen örgütsel davranış yaklaşımı matematiksel tekniklere ve elektronik makina ve bilgisayarlara dayalı rasyonel bir yaklaşım olan yöneylem araştırması' ve yönetime bir düşünce aracı olarak uygulanan sistem yaklaşımıdır. Ayrıca gelişimlere paralel olarak yönetim anlayışında durumsallık yaklaşımı' amaçlara göre yönetim ve 'kalite kontrol grupları' gibi yeni yaklaşım ve tekniklerde ortaya çıkmış ve geniş kullanım alanları bulmuşlardır.

Örgütsel davranış yaklaşımı beşeri ilişkiler yaklaşımının devamı niteliğindedir ve işgücü ve onların fikirlerine değer verilmesini savunur. Yöneylem araştırması ise otel faaliyetleri ile ilgili kararların rasyonelliğini artırma ve hataları azaltma amacıyla matematik, istatistik, bilgi-işlem gibi sayısal ve teknolojik gelişmelerden faydalanılmasıdır. Sistem yaklaşımı ise büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek ilke, prensip ve teoriler geliştirmiştir. Böylece olayları tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çevre içinde başka olaylarla ilişkisi olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin ve kontrol açısından daha etkin olduğu ileri sürülür. Sistem yaklaşımına göre otel açık ve makro bir sistem olarak ele alınmakta, restoran, odalar bölümü ve otelin diğer ana bölümleri sistem restoranını oluşturan yemek salonu ve mutfak gibi birimler de alt sistemleri oluşturmaktadır (Keiser 1989).

Durumsallık yaklaşımında, ise her duruma uyan tek bir yolun olmadığı ve çevre koşullarının sürekli değiştiğini bu nedenle durum ve şartlara uygun yönetim uygulamalarının bulunması ve geliştirilmesi amaçlanır. Kalite çemberlerinde ise otel içinde kalite kontrol grupları oluşturularak personelin fikir ve önerilerinden faydalanılması amaçlanır ve elde edilen olumlu sonuçlar ve gelişmeler personele de yansıtılır.

II. Dünya savaşından sonra turizmin hızla gelişmesi, otelcilik sektörünün de hızla gelişmesini ve özellikle zincir ötel-

**Beşeri ilişkiler yaklaşımının üzerinde durduğu konular, otel işletmelerinde çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü otel işletmeleri insan endüstrisi olarak bilinir ve otel yöneticilerinin beşeri ilişkiler konusunda yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekir.**



ciliği beraberinde getirmiştir. Zincir oteller kendilerine özgü bina, hizmet ve yönetim tekniklerini geliştirerek faaliyetlerini merkezi bir organizasyon ve bilgi-işlem ağı içinde yönlendirmekte, personelin seçimi, eğitimi, motive edilmesi ve terfileri de belirli kurallara göre yapılmaktadır. Ayrıca etkin bir iletişim sistemi ile personelin fikirlerinden yararlanılması ve çalışanlarla iş içinde ve dışında ilgilenilmesi amaçlanmaktadır. Kaliteli personel ve kaliteli hizmet sloganı ile hizmet vermektedirler.

Yukarıda açıklanan modern yönetim tekniklerinin birçoğu otel işletmelerinde başarıyla uygulanmaktadır. Otel yöneticileri duruma ve karşılaştıkları problemlere göre bu yönetim teori ve tekniklerini seçmek ve kullanmak durumundadırlar. Modern yönetim yaklaşımlarını benimseyen otel işletmelerinde şu özellikler görülür (Maviş 1985): Yönetim, sorunların çözümünde sistem yaklaşımını uygular. Otel faaliyetleri içinde reklamlara dökülebilen alanlarda yöneylem araştırmasının tekniklerinden yararlanır. Otel yöneticileri, örgütsel sorunları çözmek için gerekli ortamı hazırlar, karar almada ve sorunların çözümünde sorumluluğu büyük ölçüde astlara devreder. Ayrıca personel arasında güven artırıcı düzenlemeler yaparak faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayacak ödüllendirme sistemini kurar ve otel yönetiminin her kademesinde yönetilme katılımı ve özdenetimi artırıcı düzenlemelere gider.

## SONUÇ

Günümüzde otel işletmeleri yönetiminde klasik, neo-klasik ve modern yönetim düşüncesinin birçok tekniği uygulanmaktadır. İş ve zaman etüdüleri, planlama, örgütlenme, koordinasyon, ve kontrol gibi faaliyetler klasik yönetim düşüncesini, çalışanlara daha fazla değer verilmesi, fikirlerinin alınması, kararlara ortak edilmesi ve yetki devri de neo-klasik yönetim düşüncesini otel faaliyetlerinin rakamlara dökülebilen ve kontrol aşamalarında kul-

lanılan yöneylem araştırması, sorunların çözümünde kullanılan sistem yaklaşımı, çalışanlarla ilgili konularda örgütsel davranış çalışmaları, durumsallık yaklaşımı ve kalite çemberleri çalışmaları da modern yönetim düşüncesini temsil etmektedir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde gelişen yönetim teori ve teknikleri değişik şekillerde başarı ile kullanılmaktadır. Ancak otel işletmelerinde kaliteli hizmet, müşteri ve personel emniyeti ve yönetimin başarısı önemli ölçüde otel personelinin etkinliğine bağlıdır ve bu nedenle yönetimdeki gelişmeler diğer teori ve teknikleri dikkate almakla beraber daha çok beşeri ilişkiler ve örgütsel davranış yaklaşımları doğrultusundadır. Ülkemizdeki otel yöneticilerinin de bu hususu gözden kaçırmamaları, kendilerinin ve istemlerinin başarıları açısından oldukça önemlidir. Diğer önemli bir hususu da, yönetimin sürekli gelişen bir süreç ve aşama olması nedeniyle otel yöneticilerinin devamlı kendilerini yenilemeleri ve esnek olmaları gerektiğidir. □

## KAYNAKÇA

- AKTAŞ, Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya 1989.
- BARANSEL, Atilla, *Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979
- DERELİ, Toker, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, 1981.
- KELKEN, Orhan, *Turizm Mevzuatımız*, Ankara 1989.
- KEISER, J.R. *Principle and Practices of Management in the Hospitality Industry*, İkinci Baskı, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- LUNDENBERG, D.E. ve ARMATOS P.J. *The Management of People In Hotels, Restaurants and Clubs*, 4. baskı, Iowa, 1980.
- MAVIŞ, Feri, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulanması*, Eskişehir, 1985.
- MEDLİK, S., *The Business of Hotels*, 2. Baskı, Oxford, 1989.
- MET, O. L., *Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, Balıkesir, 1989.
- MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, İstanbul 1987.
- OLALI, Hasan ve KORZA Y. Meral, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1989.
- POWERS, T.F., *Introduction to Management in The Hospitality Industry*, 3. Baskı, John Wiley ile Sons, 1988. Resmi Gazete, S. 83/7288 (14.10.1983).
- SENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 1990.
- TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1982.

**Modern yönetim tekniklerinin birçoğu otel işletmelerinde başarıyla uygulanmaktadır. Otel yöneticileri duruma ve karşılaştıkları problemlere göre bu yönetim teori ve tekniklerini seçmek ve kullanmak durumundadırlar.**