

# OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN BULMA, SEÇME VE EĞİTİM SÜRECİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ: BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Atilla AKBABA\*

Ebru GÜNLÜ\*

## Özet

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesidir. Bu kapsamda, işletmelerin insan kaynağına bakış açıları ve uygulamaları araştırılmış, işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi toplanarak “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmeleri incelenmiş ve çalışmada gereksinim duyulan verilerin toplanmasında yapılandırılmış anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini çalışmanın yürütüldüğü dönemde Türkiye’de faaliyet göstermekte olan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdür veya insan kaynakları müdürleri oluşturmuş ve araştırma sonucunda 53 adet ankete ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, işletmelerin işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları incelendiğinde, bakış açılarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ile tam olarak örtüşmediği ve kendi içerisinde çelişkiler gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Otel İşletmeleri, İşgören Seçme, Eğitim

## Abstract

This study intends to investigate the employee recruitment, selection, and training functions of human resources management within the accommodation sector with a Strategic Human Resource Management Approach. Within this frame, views and practices of the businesses towards human factor were questioned, and by collecting in depth information about employee recruitment, selection, and training practices, it was aimed to find out to which

---

\* Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
\* Yrd. Doç. Dr., D.E.Ü, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği

degree they overlapped with the Strategic Human Resource Management Approach. Within the scope of this study, five star hotels in Turkey were investigated and a structured questionnaire was adopted to collect the data needed. The general manager or human resources managers of all five star hotels formed the main population and 53 questionnaires were attained. At the conclusion of the research, when employee recruitment, selection, and training practices of hotel businesses were examined, it was found out that their approach was not in harmony with Strategic Human Resource Management principles and shows contradictions within itself.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Hotel Establishments, Employee Recruitment, Selection, Training

## 1. Giriş

Son yıllarda turizme olan ilginin artması, yeni turizm türlerinin ortaya çıkması, uluslararası dolaşım hareketlerinin yoğunlaşması, ekonomik konjonktür gibi pek çok nedenden dolayı Türkiye’de turizm endüstrisi yoğun bir rekabet ortamına sahne olmaktadır. Buna ilave olarak, küreselleşme, iş dünyasındaki hızlı değişim ve belirsizlik, tüketici taleplerindeki değişim gibi etkenler de işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu koşullarda yaşamını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen işletmeler stratejik yönetime yönelmektedir (Sürgevil ve Budak, 2006). Turizm endüstrisinin önemli bir kolu olan ve turizm gelirlerinde önemli paya sahip olan otel işletmelerinde de stratejik yönetim anlayışı her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin kurulma aşamasından, işe alım aşamasına, eğitim çalışmalarından pazarlama stratejilerine kadar her alanda hissedilen stratejik yönetim anlayışı, özellikle rekabet avantajı elde edebilmek adına son derece yaşamsal kabul edilmektedir.

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1991: 20). Daha açık bir ifadeyle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Stratejik yönetimin amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir. Eren (2005), stratejik yönetimi üç kısımda incelemektedir;

- Örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek karar ve planların yapılması,
- Stratejinin yürürlüğe konulması için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapıp uygulanması,
- Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını her evrede sürekli olarak kontrol etme ve düzeltici önlemler alma.

Uzun dönemli başarıların bir noktada en önemli yapı taşlarından birisi olarak değerlendirilen stratejik yönetim doğası gereği, örgüt genelinde tüm elemanların aynı paydada buluşmak adına güdülenmelerini, bireysel değil örgütsel amaçların önem kazanmasını gerektirmektedir. Örgütlerde stratejilerin üst düzey yönetim tarafından belirlenmesi ve yürürlüğe konulması aslında tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Zira orta düzey yöneticiler ile alt yönetim düzeyindeki yöneticilerin aynı bakış açısını yakalamaları, bu noktada ortak amaç için kaynakların doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kişiler tarafından kullanılmasını sağlamaları gerekmektedir. Öyle ki en alttan gelen işlevsel amaçların taktikleri, taktiklerin ise stratejileri destekler nitelikte olmaları şarttır. Bu noktada dikkati çeken ise özellikle alt kademeler ile üst düzey yöneticiler arasında köprü görevini üstlenen orta düzey yöneticilerdir. Genellikle işlevsel temelde bölümlerin ifade edildiği orta düzeyde, yöneticiler bölüm müdürlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bölümler ise pazarlama, muhasebe, üretim ve insan kaynakları bölümleri isimlerini taşımaktadır. Her bölümün kendisine ait bir görevi, ulaşmak istediği amaçları söz konusudur. Ancak söz konusu amaçlar üst düzeylerde yapılan amaçlara uygun olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, iş birimlerinin ve bölümlerin yöneticileri bölümsel stratejileri hazırlamakla görevli ve sorumludur (Ülgen ve Mirze, 2004: 62). Dolayısıyla söz konusu bölümlerin faaliyetleri stratejik yönetimin başarısını yakından ilgilendirmektedir. Bu çalışmada, söz konusu birimlerden insan kaynaklarının stratejik rolü irdelenmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır (Bakan vd., 2006: 613). Örgütlerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen insan kaynağını (Worsfold ve Jameson, 1991: 99) en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve işgören seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir (Barutçugil, 1989: 162; Bakan vd. 2006: 614). Yapılacak işe ve çalışılacak örgütte uygun çalışanın bulunması, daha sonra ortaya çıkabilecek birçok sorunun

üstesinden gelmeyi sağlayabileceği gibi (Akoğlan, 1998: 29), kalifiye bireyler çalıştırmanın sağlayacağı kazanımlardan da yararlanma olanağını sağlamış olacaktır. Söz gelimi, araştırmalar işgören devir hızı düşük olan hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Schneider ve Schechter, 1991: 220). Bu bağlamda, sektörün, işin ve örgütün şartlarına yanıt verebilecek niteliklere sahip, yenilikçi, yaratıcı ve gelişmeye açık çalışanların kazandırılması için örgütlerin yoğun çaba göstermeleri gerekmektedir.

Örgütlerde insan kaynağının verimli kullanımında önemli bir aşama olan insan kaynağı seçimi; “işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan bireyin belirlenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan, 1998: 27). Ancak, tanımda da işaret edildiği gibi, işgören seçiminde başarılı olunabilmesi, istenen niteliklere sahip adayların işe başvurmalarının sağlanabilmesi ile de yakından ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işgören seçimi kadar, uygun işgörenlerin bulunması ve işe başvurmalarının sağlanması da büyük önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde üretimin yoğun işgücü ile gerçekleşmesi çok sayıda işgören istihdamını zorunlu kılarken; bazı işlerin müşteriler ile ortak alanlarda (servis, önbüro hizmetleri gibi) gerçekleşmesi, hizmetlerin ilk seferde doğru yapılması zorunluluğu, eř zamanlı üretim/tüketim gibi özellikler kalifiye eleman zorunluluğunu da ortaya çıkartmaktadır. Diğer taraftan, otel işletmelerinin mevsimlik olmaları, düzensiz çalışma saatleri, maliyet baskısı nedeniyle düşük ücretler ödemeleri gibi özellikleri diğer sektörlere göre farklı yönlerini işaret etmektedir (Akoğlan Kozak, 1999) ve insan kaynağının yönetilmesinde bazı zorlukları beraberinde getirmektedir.

Turizm endüstrisinin önemli bir bölümünü oluşturan ve aynı zamanda da hizmet işletmeleri olan “otel işletmeleri” açısından ele alındığında, insan kaynağı üzerinde önemle durulması gereken yaşamsal bir faktör olarak dikkati çekmektedir. Bir hizmet işletmesi olmanın neden olduğu koşullar ve buna ek olarak turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri otel işletmelerinde insan faktörünün önemini artırmaktadır. Otel işletmelerinin başarısında anahtar role sahip insan kaynağının bulunması, seçimi ve eğitimi de bu bağlamda büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin otel işletmelerinde nasıl yürütüldüğünü incelemek ve otel işletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı'nın ne derecede benimsendiğini belirlemektir. Bu kapsamda,

işletmelerin insan faktörüne yönelik bakış açıları ve uygulamaları araştırılmış, işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi toplanarak “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı*” çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan faktörü son yıllarda gelişen çağdaş yönetim anlayışlarının merkezinde yer almaktadır. İnsan odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi ise Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nı İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) aşamasına taşımış, insan kaynağı yönetimi, örgütlerde, yönetim yaklaşımlarında son derece önemli hale gelmiştir. İKY, literatürde 1970’lerin başından itibaren kullanılmaya başlanmış, kullanımından itibaren ise sürekli değişim ve gelişim içerisine girmiştir (Gök, 2006).

İKY, en geniş anlamı ile “*bir örgütün en değerli varlığının, yani insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım*” olarak tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2004). Diğer bir tanımda ise İKY; “*Örgüt içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansın sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir*” (Harvey ve Bowin’den aktaran Gök, 2006).

Çoğu zaman İKY ile Personel Yönetimi kavramları birbirine karıştırılmaktadır. Ancak temelde aralarında önemli farklılıkların olduğunu söylemek gerekmektedir. Özellikle, İKY, işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, denetlenmesi gibi konularda işlevselliğe sahip iken personel yönetimi, sadece bireye ait bazı işlerin yapıldığı bir birimdir. Yine personel yönetiminde yönetimin uygulamaları bazı prosedürlere bağlı iken, İKY’de esnek ve örgütün gereksinimlerine uygun bir anlayış geçerli olmaktadır. Öte yandan İKY’de, personel yönetimi ile kıyaslandığında karar alma sürecinin hızlı işlediği dikkati çekmektedir. Dolayısıyla, bireye atfedilen değer, örgütün misyon ve vizyonu, örgüt kültürü gibi pek çok kavram personel yönetiminden İKY’ye geçiş sürecinde ifade edilen yeniliklerdir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile kısıtlı kalmayan örgütün tüm kademeleri ile koordineli olarak işleyen bir yapıyı sergilemektedir (Akoğlan Kozak, 2004).

Buradan hareketle çağdaş işletmelerde İKY’nin sahip olduğu bazı özellikler üzerinde durmak gerekmektedir. Bu özellikler çalışmanın ileriki aşamalarında Stratejik İnsan Kaynakları kavramına ışık tutacaktır. Söz konusu özellikler aşağıda yer almaktadır (Barutçugil, 2004);

- İKY, örgütlerde yerine getirilmesi zorunlu bir fonksiyonel yönetim sorumluluğudur. Stratejik rolü ve önemi nedeni ile en üst yönetim düzeyinde ele alınması gerekmektedir.
- Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeni ile örgütlerin genel stratejileri ile İnsan Kaynakları (İK) politikalarının bütünleştirilmesi son derece önemlidir.
- İKY etkinliği güçlü örgüt kültürüne dayanmaktadır. Bu nedenle, İKY örgütlerde inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve örgütsel kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.
- İKY, çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insan özelliklerine duyarlı olunmasını gerektirmektedir.
- İKY, kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip olan çalışanlara odaklanmayı tercih etmektedir.
- İKY, pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevre faktörlerine duyarlı olmayı ve tepki vermeyi gerektirmektedir.
- İK politikaları ve uygulamaları, İK yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilmekte ve uygulanmaktadır.
- İKY, çalışanların bireysel ve takım olarak gelişmelerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkin şekilde yönetmek için çalışmaktadır.

İKY, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında çalışanları önemli stratejik kaynak olarak görmektedir. Özellikle bilgi toplumunun önemli üretim faktörü olan insan kaynakları, bilginin üretilmesi, işlenmesi, kullanıma hazır hale getirilmesi, saklanması sürecinde bilgi çalışanı olarak üretimin en temel katma değer yaratan kaynağı haline gelmiştir. Bu yönü ile İKY, örgütlerin en stratejik birimlerinden birisi haline gelmiştir (Yeniçeri (Ed.) içinde İnce, 2006). Diğer bir deyişle, İKY, stratejik bakış açısını gerektirmektedir. Bu yaklaşımla birlikte anıldığında İK bölümü, sadece belli bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkacak örgütün amaçları ile bütünleşmiş, vizyonunu, misyonunu paylaşan, diğer birimlere taşıyan bir merkez rolünü üstlenecektir. Öte yandan içe dönük bir birim olmaktan çıkacak olan İK dışa açık, anlaşılabilir bir bölüm haline gelecektir. İK bölümünün önüne çıkan seçenekleri ne şekilde değerlendirdiği örgütün uzun dönemdeki performansını da etkileyecek niteliktedir. Özellikle, işe alım ve yerleştirme

örgütün en temel kaynaklarından birisi olan insan kaynağının performansının ne kadar hayati bir kararlarla İK bölümüne bağlı olduğunun göstergesidir. Doğru insanların doğru zamanda doğru yerde görevlendirilmesi son derece önemlidir. Bu noktada İK sistematik bir yaklaşım ile hem örgüt kültürüne önemli hem de yeterli teknik yetenek ve becerilere sahip adayları tercih etmektedir. Sadece işe alım ile fonksiyonu sona ermeyen İK, çalışanların en üst potansiyellerini gerçekleştirmelerini de sağlayabilecek eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarını sağlayarak hem potansiyelleri artırmak hem de motivasyonu sağlamak ile yükümlü kabul edilmektedir (Barutçugil, 2004: 56-63).

Etkin bir İKY, ancak örgüt stratejisi çerçevesinde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle stratejik düşünmenin en önemli becerilerden birisi haline dönüşmesi ve bunda İKY'nin rol oynaması şarttır. Her örgüt, öncelikle geleceğe ilişkin bir "Stratejik Vizyon" oluşturmalı, bu niyetin gerçekleşmesine yönelik olarak gereken yeteneklerin elde edilmesi ve geliştirilmesi işlevini de temel İK işlevi haline getirmelidir (Kırım, 2005).

Turizm endüstrisinin emek yoğun özelliği, Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı (SİKY)'nin önemini gündeme getirmektedir. SİKY, özellikle stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisi ile ortaya çıkmaktadır. SİKY anlayışının ortaya çıkması, örgütsel gelişme ve örgütsel öğrenme gibi kavramların yanısıra İKY alanını da yeniden şekillendirmiştir. 1980'li yıllardan sonra araştırmacıların İKY terimine "Strateji" terimini eklemesiyle birlikte "Stratejik Entegrasyon" dikkati çekmeye başlamıştır. Burada "Stratejik Entegrasyon"dan kastedilen ise içsel insan kaynakları stratejisinin unsurları ile birlikte dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluğun kurulmasıdır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002).

### **3. Otel İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Küreselleşen iş dünyasında her geçen gün yeni gelişmelerle karşılaşmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, yönetim yaklaşımlarındaki gelişmeler, işgücü arzının yapı olarak değişmesi, rekabetin artması gibi etkenler insan kaynağına farklı bir bakış açısını gerektirmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren ve en önemli kaynağı insan olan otel işletmelerinde de İKY'nin yaşamsal bir öneme sahip olduğu gerçeği her geçen gün daha fazla anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışma alanı, kullandığı teknoloji, büyüklüğü ne olursa olsun her örgütteki en önemli öge insandır. Özellikle turizm gibi hizmet sektöründe yer alan, emek-yoğun özel-

lik taşıyan, müşteri ile çalışanların etkileşimlerinin süreklilik arz ettiği bir alanda insan unsuru daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, emek yoğun özelliği dikkate alındığında, çalışanlar, otel işletmelerinde önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Akoğlan Kozak, 2004). Bu nedenle otel işletmelerinde İK bölümünün görevinin üretim sektöründe yer alan işletmelerdeki İK bölümlerine göre daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu söylemek olanaklıdır (Öğüt, Güleş ve Çetinkaya, 2003). Zira söz konusu işletmelerin başarısı sunulan hizmetin kalitesine, söz konusu hizmetleri sunan bireylerin seçimine, işe alınmasına, eğitimine, motivasyonlarının sağlanmasına bağlıdır (Demirkol ve Zengin (Ed.) içinde Batman, 2004).

Yukarıda bahsi geçen nedenlerden ötürü, insanlar arasındaki ilişkilerin farklı bir perspektiften değerlendirilmeleri ve yeniden ele alınmaları gerekmektedir. İKY de bu farklı bakış açısını sunabilmek için vardır. İKY, personel yönetimi işlevlerini de içeren ancak sadece bu boyutuyla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Buradan hareketle İKY; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman alımı için ilanların verilmesi, uygun elemanların seçilmesi, seçilen elemanların örgüt kültürüne adapte edilmesi, çalışanların motivasyonunun sağlanması, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireylerarası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanmanın sağlanması, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması, “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi gibi birçok fonksiyonu ve alanı kapsamaktadır. Görüldüğü gibi İKY, insana odaklanmış, çalışan ilişkilerini yönetsel bir sistem içerisinde ele alan, örgüt kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve örgüt yönetiminde kilit işlev gören stratejik bir yaklaşım ve yapıdır (Fındıkçı, 2003: 12-13; Günlü, 2007: 188).

Bu noktada İKY'nin önemli işlevlerinden birisi işletmenin *kurumsal çıkarları* ile *çalışanların bireysel çıkarları* arasındaki ilişkileri düzenleyebilmek ve her iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği yapabilmelerini sağlayabilmektir. Bu işbirliğinin tarafları olan işçi, işveren ve sendikalarla ilişkilerin başarılı olarak yönetilmesi de insan kaynaklarının faaliyet alanı içindedir. Diğer bir husus da, çalışanların kurum içinde sağlıklı, güvenli ve emniyetli bir ortamda bulunmalarının gereğidir. İnsan kaynakları bu işlevleri de yürütmektedir. İşlevsel yönetim stratejilerine bakıldığında otel işletmelerinde her bölümün stratejilerine ayrı ayrı önem vermek gerekmektedir. Araştırmanın hedef kitesininin yer aldığı otel işletmeleri insan kaynakları bölümüne bakıldığında stratejilerin ortaya çıkma alanları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 293-294);



- **İşgücü Planlaması**

İşgücü talebinin planlaması sırasında, işletmenin ürün, pazar ve süreçlerle ilgili olarak değişebilen gelecekteki talep ve kapasite durumu, işgücü miktar ve özelliklerini etkilemektedir. Dolayısıyla örgütlerde gelecekle ilgili olarak *mal ve hizmetlerin talep ve kapasite tahminlerinin* yapılması; işgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedeni ile oluşabilecek gelecekteki *işgücü açığının tahmininin* yapılması; teknolojik değişimlere uygun *işgücü özellik ve yeteneklerinin* belirlenmesi ve örgütün işgücü için gerekli *mali yetenek* analizinin yapılması gerekmektedir.

- **Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme**

*Yetiştirme*, genel olarak, belirli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların bireylere kazandırılması sürecidir. *Geliştirme* ise, daha geniş bir anlam taşımaktadır. Konusunda yetmiş, teknik beceri sahibi kişilerin yaptıkları işleri değiştirerek kurumlarında ve toplumda daha fazla verimli olmayı sağlayabilecek birer değişim elemanı (change agent) olarak eğitilmesidir.

- **İşgücünün Sahip Olduğu Yeteneklerin Değerlendirilmesi**

Rekabet üstünlüğü, her düzeydeki geliştirilmiş işgücünün bir eseri olarak kazanılmaktadır. Söz konusu üstünlük, değer zincirindeki varlık ve yeteneklerin sayesinde kazanılmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yeteneklerinin ölçülmesi ve rakiplere veya pazardaki işgücüne oranla yetenek ve becerilerinin değerlendirilmesi önemli bir konudur.

- **Rekabet ve Yaratıcılığa Yön Veren Örgüt Kültürünün Oluşturulması**

Örgüt kültürü, *işletmedeki tüm bireylerin ortak varsayım, düşünce, görüş ve değer yargılarından oluşan, bu konuda yaratılan norm ve standartlar ile örgütü diğer örgütlerden farklı kılan belirli bir değerler sistemidir*. Örgüt kültürü, bulunduğu örgütteki üyeler için bir üst kimlik özelliği taşımaktadır. Söz konusu üst kimlik, çalışanlarda işletmenin amaçlarının elde edilmesine yönelik bir sorumluluk yaratmaktadır.

- **İşe Alma, Seçme, Yerleştirme ve Eğitim**

İK stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması aşamasında İK fonksiyonlarının örgütün etkinliğine katkısı çok önemlidir. Bu çalışma söz konusu fonksiyonlardan en önemlisi sayılabilecek işe alma, yerleştirme ve eğitim konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bilindiği üzere, ihtiyaç duyulan entelektüel sermayeye sahip olabilmek için yeterli ve yetkin bir işgücünün örgüte doğru pozisyonlar bazında katılması ve söz konusu işgücünün bilgilerini ve yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri eğitimler alması gerekmektedir. Bu doğrultuda etkin entelektüel sermayeyi destekleyen faaliyetler, örgüt tarafından model oluşturulacak şekilde İK tarafından harekete geçirilmelidir. Örgütsel stratejiler değiştiğinde ise İK politikalarının da yeni ihtiyaçlara göre gözden geçirilmesi, gerektiğinde değiştirilerek yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 70-75). Kırım (2005: 126), stratejik düşünme alışkanlığının daha yeni sayıldığı günümüzde, gerçek bir İK stratejisinin örgüt stratejisi çerçevesinde ortaya çıkabileceğini belirtmekte, İK bölümünün strateji oluşturma sürecinde mutlaka rol oynamasının gerekliliğine işaret etmektedir. Ancak bu şekilde stratejik amaç çerçevesinde bir İK politikasının oluşturulmasının daha olumlu ve anlamlı olduğuna değinen Kırım, özellikle bu stratejik amacın gerçekleşmesine yönelik olarak gereken “yeteneklerin” elde edilmesi, geliştirilmesi işlevinin temel bir SİKY işlevi olduğunu dile getirmektedir. Öyle ki yüksek türbülansın ortasında olduğu varsayılan günümüz iş dünyasında başarılı olmanın yolu buradan geçmektedir (Kırım, 2005: 127). Bu noktada İK yöneticilerinin uygulamada doğru insanların yer almasına özen göstermeleri; teknik yeterlilikleri kanıtlanmış, kritik kaynaklara ulaşım gücüne sahip, engeller ile karşılaştığında yardım ve yön tayini konusunda ilk başvurulabilecek doğal liderleri tespit edebilmeleri; sorun yaratma potansiyeline sahip, coşkudan yoksun ve egosu şişkin bireyleri kolayca tanıyabilmeleri ve örgütün kültürü ile bağdaşmadıkları ölçüde bireyleri işe almama konusunda güvenilir bir deneyim sergilemeleri beklenmektedir (Luecke, 2008: 144-145).

Günlü ve Aktaş (2007) tarafından yapılan çalışmada, İzmir ilinde yer alan otel işletmelerinin, pazarlama ve satış bölümü çalışanlarını işe alırken uyguladıkları insan kaynakları politikaları, SİKY bakış açısı ışığında sorgulanmış ve çarpıcı bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bilindiği gibi rekabet üstünlüğü, her düzeydeki geliştirilmiş işgücünün eseridir. Söz konusu üstünlük, çalışanların varlık ve yetenekleri sayesinde kazanılmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yeteneklerinin ölçülmesi ve rakiplere veya pazardaki işgücüne oranla yetenek ve becerilerinin değerlendirilmesi önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla daha işe alım aşamasında belirlenmiş olan politikalar özellikle kaynakların etkin kullanımı için son derece önemlidir. Söz konusu araştırma sonucunda zincir otellerin dışında kalan otel işletmelerinin eleman seçiminde SİKY boyutlarından biraz daha uzak oldukları belirlenmiştir. Bu tür bir bakış açısı ise mikro anlamda işletmeye makro anlamda

ise ülke turizmüne fayda sağlamayacak bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Zira rekabet avantajı elde etmek için gerekli yetenek ve özelliklere sahip olmayan bireylerden oluşan takımların var olması, eleman seçimi gibi önemli bir fonksiyona sahip olan İK bölümünde kaynakların israfına, uzun vadeli bakış açısını ve planları gerektiren stratejilerin ve stratejik planların uygulama sırasında sıkıntılara maruz kalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, yapılan araştırmada stratejik bakış açısının gerektirdiği uzun vadeli planların ve politikaların zincir otellerde söz konusu olduğu ve bağımsız otel işletmelerinin stratejik bakış açısından uzak daha kısa vadeli çıkarları dikkate aldığı tespit edilmiştir.

#### **4. İnsan Kaynakları Bölümü ve Stratejilerin Uygulanması Aşamasında Karşılaştıkları Sorunlar**

Örgütlerde stratejik yönetim anlayışı çok gelişmiş olsa da insan kaynağına yeterince önem verilmediği takdirde en başarılı stratejiler bile olumsuz sonuçlar ile karşılaşma potansiyeline sahiptir. Örgütlerin, stratejileri uyguladıkları sırada insan kaynakları açısından karşılaşılabilecekleri potansiyel sorunlar 3 başlık altında toplanabilmektedir (David, 2007: 294);

1. Örgütte sosyal ve politik yapıların bozulması
2. Çalışanların eğilim ve beklentilerinin uygulamadaki görev ve sorumlulukları ile uyuşmaması
3. Uygulama faaliyetlerinde üst düzey yönetimin desteğinin yetersiz olması

Söz konusu sorunların önlenmesinde kilit konuma sahip olan İK bölümünün söz konusu sürece örgütün tüm üyelerini dahil etmeleri son derece önemli bir adım sayılmaktadır. Her ne kadar zaman kaybı olarak görülse de söz konusu yaklaşım, güveni, bağlılığı, sadakati geliştirecek ve düşmanlık ya da kıskançlıkları önleyecektir. Doğru insanı işe alıp, eğitmek SİKY'de temel fonksiyonlar olsa da elde bulunan insan kaynağını örgütte tutmak da bir o kadar önemli bir SİKY fonksiyonudur.

#### **5. Yöntem**

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesidir. Bu kapsamda, işletmelerin insan kay-

nağına yönelik bakış açıları ve uygulamaları araştırılmış, işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi toplanarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu amaç çerçevesinde gereksinim duyulan verilerin toplanmasında yapılandırılmış bir anket kullanılmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, ü ankete yanıt veren yöneticiler ve işletmeleri hakkında tanımlayıcı bilgi edinmeye yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde ise otel işletmelerinin işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesine olanak sağlayacak sorular ve önermeler yer almaktadır. Bu bölüm, gereksinim duyulan verileri elde etmeye yönelik olan ve dokuz alt bölüm içerisinde toplanan 85 soru ve önerme içermektedir. Anketin ikinci bölümünde yer alan önermeler beş'li likert ölçeği kapsamında yer almaktadır. Anketin mantıksal geçerliliğini geliştirmek, dönüş oranını yükseltmek ve yanıtların güvenilirliğini sağlamak amacıyla Dillman (1978), Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990), Churchill (1991), Faria ve Dickinson (1992) ve Sekaran (2000) tarafından getirilen öneriler dikkate alınmıştır. Söz konusu öneriler anket tasarımı, ön uygulama, anketlerin dağıtım ve geri toplanma süreci gibi konuları içermektedir. Çalışmada kullanılan anketin geliştirilmesi aşamasında öncelikle konuyla ilgili Türkçe ve İngilizce bilimsel yazında yer alan araştırmalar incelenmiştir. Sürgevil ve Budak (2006), Akoğlan (1998), Bayraktaroğlu (2002; 271-279), Aldemir, Ataol ve Budak (1998; 93-157), Akova, Sarıışık ve Akbaba, (2007), Alleyne, Doherty ve Greenidge (2006) tarafından yapılan çalışmalar anketin oluşturulmasında katkı sağlamıştır.

Uygulamada kullanılan anketin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması için üç aşamalı bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik, belirli bir kavramı ölçmek için geliştirilmiş bir ölçeğin gerçekten bu kavramı ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Güvenilirlik ise, geliştirilen ölçeğin zamana ve yere göre değişiklik göstermemesi, tutarlı ve dengeli sonuçlar üretmesi ile ilgilidir (Sekaran 2000: 204). Üç aşamalı ön çalışma ile anketin ölçeğin görünüş geçerliliği ve mantıksal geçerliliği sağlanmıştır. Anket formu ilk olarak ilgili alanda çalışan akademisyenler tarafından (birinci aşama) ve sonrasında otel yöneticileri tarafından (ikinci aşama) incelenmiştir. Bu incelemeler sonrasında bir de ön uygulama gerçekleştirilmiştir (üçüncü aşama). Hazırlanan anket formu, kullanılan dil, yapı ve bütünlük açılarından üç aşamada değerlendirilmiş ve her aşamada yapılan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Üçüncü aşamada gerçekleştirilen ön uygulama çerçevesinde

17 otel yöneticisinden anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Bu ön uygulamada anket formlarının yöneticiler tarafından anlaşılmasında ve doldurulmasında hiç bir zorlukla karşılaşılmadığı ve ankette kullanılan dilin kolayca anlaşıldığı gözlemlenmiştir.

Ön uygulama sonrasında uygulama aşamasına geçilmiştir. Uygulamanın ana kitlesini çalışmanın yürütüldüğü 2008 yılında Türkiye’de faaliyet göstermekte olan tüm 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu otellerin her birine bir adet anket formu gönderilmiş ve yanıt verebilecek bilgi ve yetkinliğe sahip oldukları düşünüldüğü için otel genel müdürleri veya insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin anketi yanıtlamaları istenmiştir. Anketin geliştirilmesi aşamasında otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, anketin hedeflediği bilgilerin en sağlıklı olarak insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerden ve/veya otel yöneticilerinden alınabileceği belirlenmiştir. Otel işletmeleri, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19. maddesinde “asli fonksiyonları müşterilerin otel ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır (1). Otel işletmeleri sahiplik, büyüklük, yönetim şekli gibi değişik ölçütler açısından sınıflandırılmaktadır. Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında dikkate alınan ölçütlerden birisi de yıldız sayılarıdır. Yukarıda sözü geçen yönetmelikte de otel işletmeleri yıldız sayılarına göre bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadır. Beş yıldızlı oteller, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte bazı ilave nitelikleri de taşıması beklenen en az 120 odalı tesislerdir (1). Beş yıldızlı otel işletmelerinin, daha az sayıda yıldızla sahip işletmelere göre, daha fazla sayıda odaya sahip olmaları, daha fazla tesise (restoran, sağlık tesisi, havuz, disko gibi) sahip olmaları, hizmet standardı olarak üstün özellikler gösterme gereklilikleri ve bunlara bağlı olarak daha fazla sayıda işgörene sahip olmaları, yönetimleri ve örgüt yapıları bakımından daha kurumsal bir yapılanma içinde olmaları nedeniyle çalışma için tercih edilmiştir. Çalışmanın örneklem çerçevesinin belirlenmesinde Hotel Guide 2006 Türkiye Otel Rehberi ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB) tarafından derlenen veriler (2) temel alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, araştırmanın uygulandığı dönemde Türkiye’de 216 adet 5 yıldızlı otelin faaliyet göstermekte olduğu anlaşılmıştır. Uygulama 2008 yılı Mart, Nisan ve Mayıs ayları içerisinde yürütülmüş ve söz konusu

otellere elektronik posta ile anketler gönderilmiştir. Katılımcılardan anketleri yanıtlayarak kendileri için en kolay olan yolla (elektronik posta, faks, posta, kargo gibi) araştırmacılara geri göndermeleri istenmiştir. 2 haftalık bir bekleme döneminden sonra yanıt gelmeyen otellere birer hafta ara ile 2 defa daha anket gönderilmiştir. Dönüş oranını artırabilmek amacıyla, faks, mektup ve kişisel görüşme yoluyla da yöneticilere ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçta 53 adet forma ulaşılmıştır. Yanıtlar, veri olarak bilgisayar ortamına aktarılmış SPSS 11.0 (Statistics Programme for Social Sciences) paket programı yardımıyla gerek duyulan analizler uygulanmıştır.

Anketin birinci bölümünde yer alan, yöneticiler ve işletmeleri hakkında bilgi edinmeye yönelik her bir soru frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Anketin ikinci bölümünü oluşturan, otel işletmelerinin işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesine olanak sağlayacak sorular ve önermelere ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır.

## 6. Bulgular ve Değerlendirme

Anketin birinci bölümünü oluşturan, yöneticiler ve işletmeleri hakkındaki sorulara verilen yanıtlar frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Bu bölümden elde edilen veriler Tablo 1’de frekans ve yüzde dağılımı olarak sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler, İşletmelere İlişkin Nitelikler ve Genel Bilgiler (s = 53).

Değişkenler	Dağılım (s)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	31	58,5
Bay	22	41,5
<b>Eğitim durumu</b>		
İlköğretim	0	0
Lise ve dengi	6	11,3
Ön lisans	7	13,2
Lisans	29	54,7
Lisansüstü	11	20,8
<b>Turizm alanında eğitim alıp almadığı</b>		
Evet	25	47,2
Hayır	28	52,8

<b>Sektördeki deneyim süresi</b>		
1 yıldan az	1	1,9
1-3 yıl	13	24,5
4-6 yıl	8	15,1
7-9 yıl	3	5,7
10 yıl ve üzeri	28	52,8
<b>Çalışılan işletmedeki deneyim süresi</b>		
1 yıldan az	10	18,9
1-3 yıl	27	50,9
4-6 yıl	7	13,2
7-9 yıl	2	3,8
10 yıl ve üzeri	7	13,2
<b>Otelin hizmete açık olduğu dönem</b>		
Bütün yıl	44	83,0
Sadece turizm sezonunda	9	17,0
<b>İşletmede İnsan Kaynakları Bölümü</b>		
Var	48	90,6
Yok	5	9,4
<b>İşletmede Stratejik Planlama uygulanıyor mu?</b>		
Evet	48	90,6
Hayır	5	9,4
<b>İşletmede personel planlaması yapılıyor mu?</b>		
Evet	51	96,2
Hayır	2	3,8
<b>İşe alma görüşmelerini kim yapıyor? (Birden fazla şık işaretlenebilir)</b>		
	10	18,8
Genel Müdür	10	18,8
İnsan Kaynakları Müdürü	8	15,1
İlgili Bölüm Müdürü	33	62,3
İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili bölüm müdürü Diğer	-	-
<b>İşe personel almada son kararı kim veriyor? (Birden fazla şık işaretlenebilir)</b>		
Genel Müdür	29	54,7
İnsan Kaynakları Müdürü	19	35,8
İlgili bölüm müdürü	10	18,9
Diğer	2	3,8
<b>İşletmenin başvurduğu eğitim kaynakları (Birden fazla şık işaretlenebilir)</b>		
İşletme içi	50	94,3
Dışarıdan sağlanan danışmanlık hizmetleri	20	37,7
Uzman yardımı	16	30,2
Eğitim kurumları	23	43,4
İş ve işçi bulma kurumu	1	1,9
Diğer	1	1,9

Tabloda verilen bulgular incelendiğinde anketi yanıtlayan katılımcıların %58,5'inin bayanlardan, %41,5'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin %54,7'sinin lisans düzeyinde bir eğitime sahip olduğu, ancak yöneticilerin %52,8'inin turizm alanında herhangi bir eğitim almadıkları görülmektedir. Yöneticilerin %52,8'inin sektörde 10 yıl ve üzeri deneyime

sahip olduğu anlaşılmakta, yine yöneticilerin %50,9'unun şu anda çalışmakta oldukları işletmelerde 7-9 yıllık bir çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Uygulamaya katılan otellerin %83'ü yıl boyunca hizmet vermektedir. Otellerin %90,6'sında İnsan Kaynakları Bölümü'nün bulunduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren yöneticilerin bağlı buldukları otel işletmelerinin %90,6'sında stratejik planlama uygulanmaktadır. Personel planlaması yapan otel işletmelerinin oranı %96,2'dir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde personel işe alma görüşmelerini büyük çoğunlukla İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili bölüm müdürleri (%62,3) gerçekleştirmektedir. İşe personel almada son kararın ise ağırlıklı olarak Genel Müdür (%54,7) tarafından verildiği anlaşılmaktadır. Bu soruda “Diğer” seçeneği altında “İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili bölüm müdürü oy birliği ile” ve “Genel Koordinatör tarafından” karar verilir şeklinde iki farklı uygulama da dile getirilmiştir. İşletmelerin başvurdukları eğitim kaynakları içerisinde “işletme içi eğitimin” (%94,3) ön plana çıktığı, “İş ve İşçi Bulma Kurumu”nun en az başvurulan kaynak olduğu görülmektedir. Bir otel işletmesi de “Diğer” seçeneği altında eğitim kaynağı olarak “dış kaynaklı makaleleri” kullandıklarını belirtmiştir.

Otel işletmelerinin işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesine olanak sağlayacak sorular ve önermelere ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu bölümden elde edilen değerler Tablo 2’de sunulmaktadır.



**Tablo 2:** İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim İşlevlerinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla İncelenmesine Yönelik Önermelere İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar (s = 53).

Önermeler	Aritmetik ortalama	Standart sapma
<b>Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları</b>		
İnsan kaynakları uygulamalarımız işletme stratejik planlarına uygun olarak belirlenir.	4,0755	1,0349
İşletmemizde “insan faktörü” sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir.	4,1132	,9127
İşletmemizde “Değişim Mühendisliği” çalışmaları ( <i>örgüt yapısının yalınlaştırılması, otonom takımlar, bilgi teknolojilerini kullanma, değişimi destekleyen güçlü liderlik gibi</i> ) etkin bir biçimde yürütülmektedir.	3,4717	1,1702
İşletmemizde insan yönelimli, açık ve paylaşımcı bir liderlik anlayışı sergilenmektedir.	4,1321	,8557
İşletmede “işyerinde öğrenmeye” ( <i>bireysel, takım ve örgütsel öğrenme</i> ) önem verilir.	4,3774	,8140
İşletmemiz sendikalarla yoğun işbirliği yapmaktadır.	2,2075	1,4982
<b>İşletmede uygulanan insan kaynakları politikaları</b>		
Seçme ve işe alma	4,5094	,7238
İşe alıştırma ( <i>oryantasyon</i> ) programı	4,3208	,9151
Personel performans değerlendirme	4,1509	1,0076
Kariyer planlama	3,7358	1,2113
Eğitim	4,3396	,9795
Ücretlendirme ve diğer sosyal olanaklar	4,3208	,8939
<b>İşletmede insan kaynakları uygulamalarının amaçlanma düzeyi</b>		
İş güvencesi sunma	4,3962	,7426
İşletme stratejilerine uygun personel seçimini sağlama	4,3208	,7009
Takım çalışması ve otonom takım uygulamalarını yerleştirme	4,2075	,9478
İşletme performansına dayalı yüksek ücret ödeme	3,3962	1,0440
Eğitimi yaygın hale getirme	4,2453	,9982
Bilgi paylaşımını sağlama	4,1509	,8180
Örgüt yapısında hiyerarşinin sadeleştirilmesi	3,8491	,8857
<b>Yararlanılan personel ihtiyacı öngörülme teknikleri</b>		
Geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörülme tekniği	3,8491	1,0812
Delfi tekniği	2,0755	1,2534
Nominal teknik	2,3962	1,3494
Basit doğrusal regresyon analizleri	2,3585	1,3459
Çoklu regresyon analizleri	2,1698	1,3550

<b>Yararlanılan personel bulma kaynakları</b>			
	Örgüt içi kaynaklar	4,1132	1,0859
	Çalışan personelin önerileri	3,7925	1,1156
	Bireysel başvurular	4,1698	,9949
	Yazılı ve görsel basın yoluyla verilen ilanlar	3,8491	1,2770
	İş ve işçi bulma kurumları	2,5283	1,3098
	Eğitim kurumları	3,3396	1,2080
	Özel danışmanlık şirketleri	2,3774	1,4173
	İnternet	4,0377	1,2398
	Sendikalar	1,6226	1,0782
<b>Başvurulan personel seçme yöntemleri</b>			
	İş isteme kağıdı (Başvuru kağıdı)	4,6604	,7581
	Sınavlar ( <i>zeka testleri, genel kültür/bilgi düzeyi sınavları gibi</i> )	2,7736	1,5146
	İşe alma görüşmesi	4,6981	,5033
	Değerleme merkezi ( <i>çok sayıda tekniğin bir arada kullanılması</i> )	3,1321	1,4011
	Referanslar	4,2642	,9230
	Biyografik envanter ( <i>adayın geçmişteki iş başarılarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi</i> )	3,9057	1,1646
	Aday hakkında bilgi toplanması	4,0755	1,0162
	Sağlık kontrolü	4,3774	,9035
<b>Personel işe alma görüşmelerinde dikkate alınan konular</b>			
	Kişinin genel görünümünün işin gereklerine uygunluğu	4,6038	,5664
	Konuşması, görüşme esnasında sergilediği davranışlar	4,7547	,4766
	Kişilik özellikleri ve düşünce yapısı	4,4717	,7495
	Eğitim düzeyi	4,5283	,6078
	Aldığı mesleki eğitim	4,4340	,7969
	Yabancı dil bilgisi ve kullanabilme becerisi	4,5660	,6358
	Daha önce çalıştığı yerlere ilişkin referansları	4,4717	,7233
	Özel durumları ( <i>askerlik/çocuk sahibi olma gibi</i> )	3,2453	1,1078
	İstediği ücret ve beklentisi olan çalışma koşulları	4,0377	,7835
	Talep ettiği iş ve işle ilgili daha önce almış olduğu sorumluluklar	4,4528	,5740
	Yaptığı işe karşı ilgi ve sevgisi	4,4528	,7223
	Sağlık durumu ve fiziksel olarak işe yatkınlık	4,5660	,5721
	Daha önceki iş yerlerinden ayrılma nedenleri	4,3019	,7987
	Etik davranışlara sahip olma ya da kazanabilme becerisi	4,5283	,7233
<b>Eğitim çalışmalarında kapsanan konular</b>			
	İşletmenin genel yapısı ( <i>fiziksel özellikleri, örgüt yapısı gibi</i> )	4,4340	,7723
	İşletmenin misyonu, vizyonu gibi genel konular	4,5283	,6681

	Yapılacak işin özellikleri ( <i>çalışma saatleri, işin tarifi, sorumluluk alanları gibi</i> )	4,6792	,5104
	İşle ilgili oluşturulan standartlar ve standartlara uyma	4,7358	,5244
	İşletme içi iletişim ve sorun çözüme	4,5472	,6375
	Müşterilerle ilişkiler ve başarı koşulları	4,7547	,5154
	İş için gerekli araç-gereçler ve kullanım biçimleri	4,7547	,5154
	Sağlık, ücret, lojman gibi personele sağlanan hizmetler	4,1698	,9555
	Kullanılan yazılı evraklar ve hazırlama şekilleri	4,3396	,7323
	İş programları, risk unsurları, iş basitleştirme	4,3774	,6857
<b>Eğitim çalışmalarının işletmeye sağladığı yararlar</b>			
	Personelin iş verimliliğini artırır	4,6981	,4635
	Personel devir hızını azaltır	4,3585	,8108
	İş kazalarının önlenmesine yardımcı olur	4,4717	,6681
	İşin basitleştirilmesini sağlar	4,3396	,8758
	İşgücü maliyetlerini azaltır	4,2830	,8407
	Gereksiz ekipman ve malzeme kullanımını önler	4,3585	,7868
	Personelin işi yerine getirme becerisini artırır	4,6038	,5993
	Personelin işletmeye bağlılığını artırır	4,4906	,6968
	Uyum süresini kısaltır	4,5094	,7499

Tablo 2 incelendiğinde; otel işletmelerinin insan kaynakları politikalarından “seçme ve işe alma”, “eğitim”, “işe alıştırma”, “ücretlendirme ve diğer sosyal haklar” ve “işgören performans değerlendirme” politikalarına sıklıkla başvurdukları, bununla birlikte “kariyer planlama” politikasının ise görece olarak daha az sıklıkla uygulanan bir politika olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin hedefledikleri insan kaynakları uygulamaları içerisinde “iş güvencesi sunma” ve “işletme stratejilerine uygun personel seçimi sağlama” amaçlarının ilk sıralarda yer aldığı, “işletme performansına dayalı yüksek ücret ödeme” amacının ise son sırada geldiği görülmektedir. İşletmelerin yararlandıkları personel ihtiyacı öngörümleme teknikleri arasında “geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörümleme tekniği” en sıklıkla başvurulan tekniktir. Personel bulma kaynakları içerisinde “bireysel başvurular”, “örgüt içi kaynaklar” ve “internet” ilk sıralarda yer almakta, “sendikalar” ve “iş ve işçi bulma kurumları” en az başvurulan kaynaklar olarak ortaya çıkmaktadır. Personel seçme yöntemleri içerisinde otel işletmeleri “işe alma görüşmesi (mülakat)” ve “iş isteme kağıdı (başvuru formu)” yöntemlerini daha yoğun olarak kullanmakta, “sınavlar” ve “değerleme merkezleri” yöntemlerini ise

daha az tercih etmektedirler. Personel işe alma görüşmelerinde dikkate alınan konulara bakıldığında “konuşması, görüşme esnasında sergilediği davranışlar” ve “kişinin genel görünümünün işin gereklerine uygunluğu” ifadelerinin ilk sıralarda geldiği, “özel durumları” ile “istediği ücret ve beklentisi olan çalışma koşulları” ifadelerinin son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Otel işletmelerinin eğitim çalışmalarında kapsadıkları konular içerisinde “iş için gerekli araç-gereçler ve kullanım biçimleri” ve “müşterilerle ilişkiler ve başarı koşulları” ifadeleri en önemli konular olarak belirtilmekte, “sağlık, ücret, lojman gibi personele sağlanan hizmetler” ve “kullanılan yazılı evraklar ve hazırlanma şekilleri” konuları ise daha az önemli konular olarak belirtilmektedir. Eğitim çalışmalarının işletmeye sağladığı yararlar içerisinde “personel iş verimliliğini artırır” ve “personelin işi yerine getirme becerisini artırır” ifadeleri ilk sıralarda yer almakta, “işgücü maliyetlerini azaltır” ve “işin basitleştirilmesini sağlar” ifadeleri son sıralarda yer bulmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarını inceleyen ifadelerle verilen cevaplanıtlara bakıldığında ise, “İşletmede iş yerinde öğrenmeye önem verilir” ifadesinin (4,3774), “İşletmede insan yönelimli, açık ve paylaşımcı bir liderlik anlayışı sergilenmektedir” ifadesinin (4,1321), “İşletmede insan faktörü sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir” ifadesinin (4,1132) ve “İnsan kaynakları uygulamalarımız işletme stratejik planlarına uygun olarak belirlenir” ifadesinin (4,0755) yüksek puanlar aldığı, diğer taraftan “İşletmede sendikalarla yoğun işbirliği yapılmaktadır” (2,2075) ifadesi ile “İşletmede Değişim Mühendisliği çalışmaları etkin bir biçimde yürütülmektedir” ifadesinin (3,4717) görece olarak düşük puanlarda kaldıkları görülmektedir.

Yukarıda öz olarak sıralanan veriler incelendiğinde, otel işletmelerinin önemli bir bölümünde stratejik planlama uygulandığı, yine işletmelerin çok büyük bir bölümünde personel planlaması faaliyetlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak işletmelerin yararlandıkları personel ihtiyacı öngörümleme teknikleri araştırıldığında, katılımcıların söz konusu teknikleri beklenen düzeyde kullanmamakla birlikte geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörümleme tekniğini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

İşletmelerin başvurdukları eğitim kaynaklarına bakıldığında, çok büyük bir ağırlıkla işletme içi kaynaklara başvurulduğu görülmektedir. Bu sonuç, eğitim çalışmalarında kapsanan konuların önem düzeyinin belirlendiği bölüme verilen yanıtlarla da paralellik göstermektedir. İşletme bünyesindeki kaynakların, sürekli ve büyük bir hızla değişen dış çevreyi ne ölçüde takip

edebilecekleri ve işgörenlere yeni olarak neler katabilecekleri ise bir soru işareti olarak görülebilmektedir. İşletmelerde kullanılan insan kaynakları politikaları çerçevesinde kariyer planlama faaliyetlerinin en az başvurulan politika olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Oysaki özellikle otel işletmeleri söz konusu olduğunda, stratejik bir yaklaşımda kariyer planlaması çalışmalarının çok önemli bir yer tutması beklenmektedir. Otel işletmelerinin işgören bulma kaynaklarına bakıldığında, yaygın olarak yararlanılan kaynakların; bireysel başvurular ve örgüt içi kaynaklar olduğu, eğitim kurumlarının ise altıncı sırada yer bulabildiği anlaşılmaktadır. İşgören temininde eğitim kurumları ile daha yüksek düzeyde ilişkilerin kurulması işletmeler açısından olumlu sonuçlar yaratabilecektir. Diğer taraftan, işgören temininde en az başvurulan kaynak olarak sendikalar görülmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin boyutlarının araştırıldığı bölümde “sendikalarla yürütülen işbirliğinin düzeyi” ifadesinde de bu ilişkinin beklendiği biçimde olmadığı görülmektedir.

İşletmelerin işgören seçmede kullandıkları yöntemlerin stratejik bakış açısının gerektirdiği nitelik düzeyini yansıtmadığı görülmektedir. Geleneksel işe alma görüşmesi ve iş isteme formlarının ağırlıklı olarak kullanıldığı, sınavlar, değerlendirme merkezi, biyografik envanter gibi daha detaylı ve amaca yönelik veriler sağlayabilecek yöntemlerin daha az tercih edildiği ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde hangi insan kaynakları uygulamalarının daha yaygın olarak amaçlandığına bakıldığında, işletme stratejilerine uygun personel seçme önermesinin ilk sıralarda yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu durum işgören bulma ve seçmede bilinçli bir bakış açısı olduğu izlenimini vermekle birlikte, örgüt yapısında hiyerarşinin sadeleştirilmesi önermesinin en az puanda kalması insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım konusunda çelişki yaratmaktadır. Yine Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi boyutlarının araştırıldığı bölümdeki “işletmemizde “Değişim Mühendisliği” çalışmaları etkin bir biçimde yürütülmektedir” ifadesine verilen yanıtlar da bu çelişkinin varlığını desteklemektedir.

## 7. Sonuç

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütün gelecekte gitmek istediği yöne uygun olarak insan kaynakları politikalarının stratejik bir şekilde yönetilmesidir. Örgütün stratejik yönetiminin bir parçasını teşkil eden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün genel stratejisi ile uyum içerisinde

ve genel stratejinin gerçekleştirilmesini destekleyen faaliyetleri kapsayan, uzun vadeli insan kaynakları konuları ile ilgilenen bir süreçtir. Diğer bir tanıma göre, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynağına yönelik tüm konuları kapsayan, stratejik yönetim sürecinin yaşamsal bir parçası, bütünlük bir alt sürecidir. olarak da tanımlanabilmektedir (Sürgevil ve Budak, 2006).

Otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olarak sahip oldukları ayırt edici özellikleri ve sektörün kendine özgü özellikleri olan; yüksek işgören devir hızı, kaliteli hizmet üretebilecek nitelikli işgücü gereksinimi ile birlikte işgücü maliyetlerini düşük tutma gerekliliği, müşterinin toplam deneyiminde işgörenlerin en önemli paya sahip olması, emek yoğun yapı, yüksek ilişki düzeyi, sınırlı otomasyon olanağı, sezonluk faaliyet, yüksek düzeyde belirsizlik gösteren bir ortamda faaliyette bulunma ve geleceği planlama gerekliliği gibi özellikler insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin otel işletmelerinde nasıl yürütüldüğü incelenmiş ve otel işletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı'nın ne derecede benimsendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, işletmelerin insan faktörüne yönelik bakış açıları ve uygulamaları araştırılmış, işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi toplanarak "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı*" çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin ilgili yöneticilerine ulaşılarak, yapılandırılmış bir anket formu yardımı ile gereksinim duyulan veriler toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin analizi ile ilk olarak anketleri yanıtlayan katılımcıların demografik özellikleri, işletmelere ilişkin nitelikler ve insan kaynakları uygulamaları hakkında genel tanımlayıcı bilgiler belirlenmiştir. Daha sonra, otel işletmelerinin işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesine olanak sağlayacak sorular ve önermelerle derlenen veriler incelenmiştir. Uygulanan analizler sonucunda, araştırmaya konu olan otel işletmelerinin çok önemli bir bölümünde işletme düzeyinde stratejik planlama uygulandığı görülmektedir. Ancak işletmelerin işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları incelendiğinde, bakış açılarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ile tam olarak örtüşmediği ve kendi içerisinde çelişkiler gösterdiği anlaşılmaktadır.

Veri tabanlarında yapılan incelemede, gerek Türkçe gerekse İngilizce bilimsel yazında, bu makalenin çalışma konusundaki araştırmaların yetersiz olduğu, bu alanda bir araştırma eksikliği olduğu saptanmıştır. Bu çalışma, bu alandaki literatürün gelişmesine ve araştırma eksikliğinin giderilmesine katkıda bulunmaktadır. Araştırma kapsamında geliştirilen yapılandırılmış anketin kendisi de bu çalışmanın katkılarından birisidir. Araştırmacılar, benzer veya farklı alanlarda yapacakları çalışmalarda bu anket formundan yararlanabileceklerdir.

Bu çalışma planlanırken kısıtlarının en aza indirilmesine özen gösterilmiştir. Ancak yine de bulgular değerlendirilirken dikkate alınması gereken bazı kısıtlar söz konusudur. Bu çalışma sadece Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ulaşılan işletme sayısı (s=53) amaçlanandan çok daha düşük düzeylerde kalmıştır. Araştırmanın uygulandığı dönemde Türkiye'de 216 adet 5 yıldızlı otelin faaliyet göstermekte olduğu bilinmektedir. Örneklem sayısının düşük oluşması da bu çalışmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. Bulguların değerlendirilmesinde bu nokta göz önüne alınmalıdır. Bütün çabalara karşın anket dönüş oranının düşük kalması, otel yöneticilerinin bilimsel araştırmalara olan bakış açıları hakkında da bir fikir vermektedir. Ancak, bilimsel araştırmaların sonuçları yine sektördeki yöneticilerin alacakları kararlarda temel teşkil edeceği gerçeğinden dolayı, sektörde uygulayıcı konumunda bulunanların bilimsel çalışmaları desteklemeleri kendileri açısından da bir gereklilik olarak algılanmalıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalar daha fazla sayıda beş yıldızlı otel işletmesine ulaşarak bu çalışmanın bulgularını test edebilir ve daha genelleştirilebilir sonuçlar elde edebilirler. Araştırmacılar bu çalışmayı bir başlangıç noktası olarak farklı ölçek ve sınıflandırmalardaki otel işletmelerinde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulamalar gerçekleştirebilirler. Bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer kısıt ise, anketin uygulanma şekliyle ilgilidir. Başlangıçta söz konusu uygulamanın internet ortamında gerçekleştirilmesi planlanmış, ancak yeterli yanıt sayısına ulaşamadığı için dönüş oranını yükseltebilmek amacı ile faks, mektup ve kişisel görüşme yoluyla da yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket tekniği içeren uygulamalarda söz konusu olduğu gibi bu çalışmada da geçerli olmak üzere, elde edilen bulgular yanıt vermeyenlerin değerlendirmelerini içermemektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar veri toplama yöntemi noktasında farklı yaklaşımlar benimseyerek daha yüksek katılım sağlayabilirler.

## 8. Kaynakça

- Akoğlan, M. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (Mart-Haziran): 26-30.
- Akoğlan Kozak, M. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (Mart-Haziran): 53-66.
- Akoğlan Kozak, M. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A. (2007), “Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 13: 275-296.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1998). *Personel Yönetim*. İzmir: Barış Yayınları.
- Alleyne, P., Doherty, L. ve Greenidge, D. (2006). Human Resource Management and Performance in the Barbados Hotel Industry, *Hospitality Management*. (in press).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Yılmaz, S. (2006), “İşgören Bulma ve İşgören Seçiminde Yöneticilerin Tercihleri: Bir Alan Araştırması”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Erzurum: 613-619.
- Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış. İçinde İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık (Editörler), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (ss. 47-63). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Churchill, G. A. (1991). *Marketing Research: Methodological Foundations*. London: The Dryden Press.
- Coakes, J. S. ve Steed, G. L. (2001). *SPSS: Analysis without Anguish: Version 10.0 for Windows*. Brisbane: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Study. *Strategic Management Journal*, 11 (September): 365-383.
- Dillman, D. A. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. New York, NY: Wiley.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (2004). Turizm İşletmeleri. İçinde O. Batman (Editörler), *Otel İşletmeleri*. İstanbul: Değişim Yayınları
- Diñçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Faria, A. J. ve Dickinson, J. R. (1992). Mail Survey Response, Speed and Cost. *Industrial Marketing Management*, 21: 51-60.



- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gök, S. (2006). *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Günlü, E. (2007). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Kalite ve Hizmet Kalitesi İlişkisi. İçinde Ş. Gümüşoğlu, İ. Pınar, P. Akan, A. Akbaba (Editörler), *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (ss. 179-208), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Günlü, E. ve Aktaş, G. (2007). “Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Çalışanlarını İşe Alım Süreci: Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla İzmir İli Örneği”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İzmir: 410-418.
- Harvey, D. ve Bowin, R. B. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall Inc.’den aktaran Gök, S. (2006). *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Luecke, R. (2008). *Strateji*. Çev: Turan Parlak. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Öğüt, A., Güleş, H. K. ve Çetinkaya, A. Ş. (2003). *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim: Enformatik Bir Bakış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Schneider, B. ve Schechter, D. (1991). Development of a Personnel Selection System for Service Jobs. İçinde S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson ve B. Gustavsson (Editörler), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives* (ss. 237-250). New York, N.Y.: Lexington Books.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 3. Baskı. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Erzurum: 461-469,
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Worsfold, P. ve Jameson, S. (1991). Human Resource Management: a Response to Change in the 1990s. İçinde R. Teare ve A. Boer (Editörler), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s* (ss. 99-119). New York, N.Y.: Cassell Educational Limited.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. İçinde İnce, M. (Editör) *Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

#### **İnternet Kaynakları**

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”, <http://www.kultur.gov.tr/teftis/BelgeGoster.aspx?>, 21.04.2006.
- TURSAB, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. “Turistik Tesis ve İşletmeler”, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/TEsISTUR.asp>. 31.12.2006.