Amasya Journal of Social Sciences Research
2025, Vol: 2, No: 1, 1-20
https://dergipark.org.tr/pub/asbad

Differences in Human Resources Practices and Organizational Communication: A Case Study on Hotels in Cyprus

Caner YAZICIOĞLU [1*]

[1] Faculty of Communication, İstinye University, İstanbul, Turkey, ORCID: 0000-0001-8067-4563

ABSTRACT

The primary objective of this study is to identify the differences in human resource practices between five-star hotels in Northern Cyprus and Southern Cyprus, both of which are exposed to the same political issues. The study adopts a case study approach and employs the telephone interview method, one of the primary data collection techniques. A total of six hotels, three from Southern Cyprus and three from Northern Cyprus, were interviewed via telephone. The limited number of participating hotels is one of the study's constraints. The interviews were conducted in November 2019 with the HR managers of the hotels, and each interview lasted between 30 and 45 minutes. The results indicate that HR management in Southern Cyprus hotels is generally perceived as a strategic function rather than just a department of the business, whereas in Northern Cyprus hotels, it is typically seen as a step in personnel management. Overall, the findings suggest that the economic and political conditions of societies influence human resource practices. In fact, the results showed that Southern Cyprus hotels are in a much better position in terms of human resource practices and internal communication compared to Northern Cyprus hotels. The differences in HR practices and internal communication could be a clear advantage for Southern Cyprus hotels, potentially giving them a competitive edge over Northern Cyprus hotels. Therefore, Northern Cyprus hotels should immediately improve their HR practices and communication systems and start utilizing human resources as a competitive weapon.

Keywords: Human resources, strategic human resources, tourism

Type: Research

Article History
Received: 05.04.2024
Accepted: 16.12.2024
Published: 21.03.2025

*Corresponding Author:
caner.yazicioglu@gmail.com

Amasya Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
2025, Cilt: 2, Sayı: 1, 1-20
https://dergipark.org.tr/pub/asbad

İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt İletişimindeki Farklılıklar: Kıbrıs Otelleri Üzerine Bir Çalışma

Caner YAZICIOĞLU [1*]

[1] İletişim Fakültesi, İstinye Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, ORCID: 0000-0001-8067-4563

ÖZET

Bu araştırmada temel amaç aynı siyasi sorunlara maruz kalan Kuzey Kıbrıs ile Güney Kıbrıs beş yıldızlı otellerinin insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada vaka çalışması yaklaşımı benimsenmiştir ve birincil veri toplama yöntemlerinden telefonla görüşme yöntemi kullanılmıştır. 3 Güney Kıbrıs'tan 3 de Kuzey Kıbrıs'tan olmak üzere toplam 6 otel ile telefon görüşme yapılmıştır. Çalışmaya katılan otel sayısının azlığı bu araştırmanın kısıtlılıklarından biridir. Görüşmeler, Kasım 2019'da, otellerin İK yöneticileriyle gerçekleştirilmiş ve her görüşme 30 ila 45 dakika arasında sürmüştür. Sonuçlara göre, Güney Kıbrıs otelleri arasında İK yönetimi genellikle işletmenin bir bölümü olarak değil, stratejik bir işlev olarak değerlendirilirken; Kuzey Kıbrıs otelleri arasında İK Yönetimi, genellikle personel yönetiminin yeni bir adı olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak sonuçlar, toplumların ekonomik ve siyasi koşullarının insan kaynakları uygulamalarını etkilediğini göstermektedir. Aslında sonuçlar, Güney Kıbrıs otellerinin insan kaynakları uygulamaları ve örgüt içi iletişim açısından Kuzey Kıbrıs otellerinden çok daha iyi bir konumda olduklarını göstermiştir. İK uygulamaları ve örgüt içi iletişimdeki farklılıklar, Güney Kıbrıs otellerine, Kuzey Kıbrıs otellerine karşı rekabet avantajı sağlayabilecek açık bir avantaj unsuru olabilir. Bu nedenle, Kuzey Kıbrıs otelleri hemen İK uygulamaları ve iletişim sistemini iyileştirmeli ve insan kaynaklarını rekabetçi bir silah olarak kullanmaya başlamalıdırlar.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, stratejik insan kaynakları, turizm

Tür: Araştırma

Makale Geçmişi
Gönderim: 05.04.2024
Kabul: 16.12.2024
Yayınlanma: 21.03.2025

*Sorumlu Yazar:
caner.yazicioglu@gmail.com

GİRİŞ

Turizm, genellikle "belirli bir zamanda bir yerin deneyimi" olarak tanımlanan bir ürün olarak kabul edilir ve temel amacı, insanlara evlerinin dışında hizmet sunmaktır (Bundeanu, 2005). Bir endüstri olarak turizm, taşımacılık, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri ve turistik cazibeler gibi geniş bir hizmet yelpazesini içerir. Doğası gereği işgücü yoğun bir sektör olan turizm, bu özelliği ile dünya genelinde en fazla çalışanı istihdam eden sektörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan On Birinci Kalkınma Planı'na (2018) göre; turizm ve seyahat sektöründe 1.9 milyon kişi istihdam edilmektedir. Yine Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından en son yayınlanan On İkinci Kalkınma Planı'na göre ise (2024), yapay zekâ ve gelişmiş teknolojileri kullanmak kaydıyla, dünya genelinde en yüksek turizm gelirlerine sahip üç ülkeden biri olma hedefi vizyonlanmaktadır.

Turizm endüstrisi işgücüne dayalı bir sektör olmasına rağmen, çalışanlar hala birçok işletme tarafından ana varlık yerine bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, günümüzün rekabetçi iş ortamı, insan kaynakları (İK) uygulamalarının, kuruluşların sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Etkili İK uygulamaları, çalışanların üretkenliğini, bağlılığını ve tutumunu iyileştirerek işletmelerin karlılığını artırmakta ve böylece kaliteli müşteri hizmeti sunmalarına olanak tanımaktadır. Başka bir deyişle, etkili İK politikalarının uygulanması, turizm sektöründeki işletmelere olduğu kadar ekonomiye de katkı sağlamakta, bu sayede ülkelerin rekabette başarı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bu da gelir ve istihdam yaratma açısından ekonomiye önemli katkılarda bulunmaktadır.

Önceki çalışmalar, siyasi istikrarsızlığın turizm endüstrisi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Clements - Georgiou, 1998). Ancak siyasi istikrarsızlık ortamında insan kaynakları yaklaşımlarının farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinde duran araştırma yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda, bu araştırmada temel amaç, aynı siyasi sorunlara maruz kalan Kuzey Kıbrıs ile Güney Kıbrıs beş yıldızlı otellerinin insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki araştırma soruları geliştirilmiştir:

Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs arasında insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü algılama açısından benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs beş yıldızlı otelleri arasında işe alım ve seçme uygulamaları açısından benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs beş yıldızlı otelleri arasında eğitim ve geliştirme uygulamaları açısından benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs beş yıldızlı otelleri arasında ödeme ve ödül düzenlemesi uygulamaları açısından benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs beş yıldızlı otelleri arasında iş ilişkileri ve örgüt içi iletişim açısından benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, birçok akademik çalışmanın odağında yer almış ve bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin ne olduğu ve neyle ilgilendiğine dair çeşitli tanım ve çerçeveler önerilmiştir. Ancak bu tanımlar, birbirinden farklı yaklaşımlar içermekte ve literatürde çeşitli tartışmalara yol açmaktadır. Bu tartışmalar ve görüş ayrılıkları günümüzde de devam etmekte olup, insan kaynakları yönetimi alanında birçok model ve yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur.

1980'li yılların sonlarından itibaren tartışılmaya başlanan 'İnsan Kaynakları Yönetimi' ve 'Personel Yönetimi' kavramları, modern işletmecilik ve akademik çalışmaların üzerinde durduğu önemli konular haline gelmiştir. Özel sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı yerleşirken, kamu sektöründe ise Personel Yönetimi kavramı benimsenmiştir (Kaya - Taş, 2015). Ancak son yıllarda, insanı sadece bir makine gibi çalışan ve özlük haklarının temsilcisi olarak gören sistemlerin reddi üzerine kurulu modern çalışmalar, işgören bireyleri stratejik bir unsur şeklinde ele alarak, rekabette itici bir güç olarak kabul etmektedir. Bu doğrultuda, araştırmacılar özellikle teknoloji sektöründeki gelişmeleri dikkate alarak, bilginin sürdürülebilir etkilerini ve gizliliğini göz önünde bulundurarak 'İnsan Kaynakları Yönetimi' kavramını kullanmayı tercih etmektedir (Çetin - Özcan, 2013).

Bu perspektiften hareketle, Torrington, Hall ve Taylor (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi'nin genellikle iki farklı şekilde ele alındığını öne sürmüştür. İlk perspektifte, İnsan Kaynakları Yönetimi, çağdaş ve etkili bir isim olarak personel yönetimiyle eşdeğer görülmektedir. İkinci perspektifte ise İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak, insanların yönetimi için yeni bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Böylece, insan kaynakları fonksiyonunun dört temel hedefi bulunmaktadır: personel temini, performans yönetimi, değişim yönetimi ve yönetim amaçları. Personel temini, kuruluşun insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir faaliyettir. Performans yönetimi hedefinde ise İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların en yüksek performansa ulaşabilmeleri için motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmayı amaçlar. Değişim yönetimi altında, İnsan Kaynakları Yönetimi, etkili değişim yönetimi süreçlerine odaklanır. Yönetim amaçları ise, çalışanların doğru ve kapsamlı kayıtlarının tutulmasını sağlayarak, kuruluşun sorunsuz bir şekilde işlemesini temin etmeyi içerir (Torrington vd., 2002).

İkinci perspektifte, İnsan Kaynakları Yönetimi, ilk perspektifte yer alan faaliyetleri gerçekleştirmekle birlikte, işgücü yerine kaynak temelli bir yaklaşım benimsemektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi, doğrudan yönetimin ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynaklarının sağlanması ve dağıtılmasıyla ilgilenir. Bu süreçte yalnızca çalışanlara değil, aynı zamanda stratejik planlama, izleme ve kontrol süreçlerine de önem verilir. İnsan Kaynakları

Yönetimi'nin görevi, yalnızca arabuluculuk yapmakla sınırlı kalmayıp, genel yönetim fonksiyonlarının bir parçası olarak kabul edilmektedir (Torrington vd., 2002).

Torrington vd. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ortaya çıkışının, personel yönetimi uygulamalarının uzun bir evrim sürecinin sonucu olduğunu savunmaktadır. Bu perspektife göre, İnsan Kaynakları Yönetimi, tarihsel olarak farklı aşamalardan geçerek gelişen personel yönetiminin en güncel boyutudur. Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi, iş stratejisinin merkezi bir unsuru haline gelmiştir. Çünkü İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel rolü, insan kaynakları aracılığıyla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmektir. Bir kuruluşun merkezi bir unsuru olarak kabul edildiği ve stratejik öneme sahip olduğu için, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin rolü, iş çevresindeki değişimlere paralel olarak evrilmektedir.

İK Yönetimi Tarafından Gerçekleştirilen Temel Fonksiyonlar

Organizasyonlardaki stratejik önemi doğrultusunda İK departmanı, organizasyonlarda çeşitli temel fonksiyonlar gerçekleştirir. Bu fonksiyonlar aşağıdaki başlıklar altında gruplandırılmıştır (Torrington vd., 2002):

- İnsan kaynakları planlaması
- İstihdam
- Eğitim ve gelişim
- İK denetimleri
- Çalışanlara sağlanan haklar
- İşçi ilişkileri

İK planlaması, bir organizasyonun çalışan ihtiyacını analiz etme ve bu ihtiyacın iç ve dış işgücü piyasalarından nasıl karşılanabileceğini değerlendirme sürecidir. İK departmanının bu fonksiyonu, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarını çekme, tahsis etme, geliştirme ve elde tutma ihtiyacını belirlemek amacıyla bir izleme sürecidir (Alanlı, 2022). İK planlamasının özel amaçları şunlardır (AlKetbi - Rice, 2024):

- Fabrika ve iş gücü kullanımının maliyetini dengelemek
- İşe alım ihtiyaçlarını belirlemek
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek
- Yönetim geliştirme
- Endüstri ve çalışan ilişkileri.

İK planlaması, personel envanterlerini koruma, halefiyet planlaması hazırlama, çalışanlar için kariyer yolları hazırlama gibi fonksiyonları yerine getirir.

İstihdam, bir başkası için bir iş sözleşmesi kapsamında çalışmanın karşılığında ödeme almayı ifade eder (Li, Zhang - Yan, 2022). İK departmanının istihdam fonksiyonu, işe alım,

seçim, uyum programları ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesini içerir. Bu fonksiyonda, İK departmanının rolü, uygun adayları bulmak için niteliklerini incelemek; iş gereksinimlerini karşılayabilecek kişileri seçmek; yeni çalışanlara, çevrelerine uyum sağlamaları ve güven kazanarak bağlılıklarını artırmaları için uyum programları sunmak ve iş performanslarını değerlendirmektir (Li, Zhang - Yan, 2022).

Gelişim, bir kişinin yeteneklerinin ve potansiyelinin öğrenme ve eğitim deneyimleri yoluyla büyümesi veya gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir ve eğitim, bireyde kalıcı bir değişiklik arayan bir öğrenme deneyimidir. Bu değişiklik, kişinin işteki performansını geliştirecek nitelikte olmalıdır (Göktaş - Kılıç, 2022). İK departmanının bu fonksiyonu oldukça önemlidir çünkü bu fonksiyonun amacı, çalışanların işlerinde etkili olmalarına yardımcı olmaktır. Zira organizasyonların performansı, çalışanların performansına bağlıdır. Bu fonksiyonda, İK departmanının amacı, daha iyi performansa ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarına göre maliyet etkin eğitim ve gelişim programları tasarlamaktır.

İK denetimleri fonksiyonun amacı ise, bir organizasyonun mevcut durumunu ölçmek ve insan kaynaklarını iyileştirmek için nelerin yapılması gerektiğini belirlemektir. Bu fonksiyonda, İK departmanının rolü, insan kaynaklarını tüm yönleriyle gözden geçirmek, şirket politikalarının hükümet düzenlemelerine uygun olup olmadığını kontrol etmektir (AlKetbi - Rice, 2024).

Çalışanlara sağlanan haklar açısından İK fonksiyonu, bir organizasyonda bir ödül sistemi oluşturma ve uygulama temeline dayanmaktadır. Bu fonksiyonda İK departmanı, çalışan başarısının tanınması gibi ücret ve içsel ödüllerle ilgilenir (Göktaş - Kılıç, 2022). İK departmanının bu fonksiyonu, iş analizi, iş değerlendirmeleri, ücret değerlendirmesi, performans incelemeleri, teşvik ödeme planları hazırlama, tatil, hastalık ve sağlık için yan haklara dair programları tasarlamayı içerir.

İK departmanının çalışan ilişkileri fonksiyonu, işverenler ile sendikalar veya diğer çalışan grupları arasında ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerden kaynaklanan kurumsal düzenlemeleri yönetmekle ilgilidir (Li, Zhang - Yan, 2022). Ayrıca bu İK fonksiyonu, çalışanların endişeleri ve şikayetleri ile ilgilenmeyi ve çalışanların moralini izlemeyi de içerir (Li, Zhang - Yan, 2022).

İnsan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilen bu temel fonksiyonlar ışığında, bu çalışma, Kuzey Kıbrıs ve Güney Kıbrıs'taki İK uygulamalarını karşılaştırmak için Dessler (2007) çerçevesini temel alacaktır. Dessler (2007), insan kaynakları yönetiminin, işe alım ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, tazminat ve çalışan ilişkileri ve tüm bu kapsamlarda stratejik bir rolü olduğunu öne sürmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü

Günümüz iş ortamında faaliyet gösteren tüm organizasyonlar, faaliyet alanları veya işletme tarzları ne olursa olsun, güçlü rekabet, sınırlı kaynaklar ve hızlı teknolojik değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, Analoui (1994), organizasyonların yalnızca bugünkü

ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, gelecekteki gelişmelerini de garanti altına alacak şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu durum, kaynakların azalması (Barney, 1991) ve rekabetin hiç olmadığı kadar artması (Becker - Gerhart, 1996) gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Son yıllarda, profesyonel iş dünyasında yapılan akademik çalışmalar ve verimliliğe dayalı analizler, insan kaynaklarının önemini daha belirgin hale getirmiş ve çalışanlara verilen değeri artırmıştır. Günümüz iş ortamında, organizasyonların performansını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynakları yönetimi stratejik bir rol oynamaktadır (Dessler, 2007). Organizasyonların etkinlik ve verimlilik açısından performansı, büyük ölçüde çalışanların katkısına bağlıdır. Kaynak sıkıntılarının dikkate alındığı bugünün iş ortamında, insan kaynağı, daha yüksek ve etkili performans elde etmek için en önemli araç olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların kabiliyetleri ve alışkanlıkları, şirketlerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir. Bilgili, motive ve verimli çalışanlar yaratmak, iş unsurlarını, görevleri ve sorumlulukları doğru bir şekilde belirleyip yapılandırmak, işletmelerin performansı, sürdürülebilir gelişimi ve hayatta kalması için büyük önem taşımaktadır.

Guest (1987) ve Barney (1991), insan faktörünü organizasyonlar için ana rekabet unsurlarından biri olarak göstermiştir. Ayrıca, bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda, organizasyonlara maliyetleri düşürme, ürün ve hizmetleri farklılaştırma konusunda önemli avantajlar sağlayacağını ve rekabet avantajının kolayca elde edilebileceğini belirtmişlerdir (Porter, 1985).

Stavrou-Costea (2002), insan kaynakları yönetimi stratejilerinin, organizasyonel stratejilerle entegre olması gerektiğini; örgüt, geliştirme, işe alma ve istihdam, ödüller, performans ve çalışan ilişkileri gibi strateji uygulamaları için birden fazla faktörün dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda, rekabetçi piyasalarda organizasyonları farklılaştırmak için yenilikçi yöntemlerin kullanılması ve uygulanabilir bir strateji planının oluşturulması gerektiğini savunmuştur. Güçlü iletişim ve etkileşime dayalı strateji belirleme kararları da, bu unsurlar arasında güçlü bir konum edinmektedir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, sektörel rekabet ile insan kaynakları sistem ve uygulamaları arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi, verimliliğin artmasına, iş-yaşam dengesi ve kalitesinde iyileşme sağlanmasına ve kar artışına katkıda bulunabilecektir (Schuler - Jackson, 1996; Stavrou-Costea, 2002).

İletişimin İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü Üzerindeki Yeri ve Önemi

Günümüz profesyonel iş dünyasında, yoğun rekabet ortamında kurumsal imaj ve itibarın sağlanması, rekabet üstünlüğünün vazgeçilmez unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle turizm sektörü gibi hizmet yoğun sektörlerde, marka değerinin bu imaj ve itibarın bir sonucu olarak anlam kazandığı söylenebilir (Gümüş - Öksüz, 2010). Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları stratejisinin temel yapı taşları arasında yer alan çalışan

memnuniyeti ve motivasyon gibi unsurlar, kurumun marka değerine önemli katkılar sağlamaktadır. Yüksek motivasyon sahibi çalışanlar, kurumun marka temsilcisi kimliğiyle hareket etmeye eğilimlidir. Bu durumu sağlamak için ise örgüt içi iletişim, şeffaflık ve çalışan aidiyeti en temel yapı taşları arasında yer almaktadır (Peltekoğlu, 2022). İletişim, hem nesneler arasında, hem de bireylerden gruplara uzanan kolektif yapılar içinde, bu yapıların sürdürülebilirliğini mümkün kılan bir bağlayıcı işlevi görmektedir (Gürgen, 1997). İnsan kaynaklarının hem stratejik hem de politik hedefleri arasında, örgütsel yapılanmanın sağlam bir zemine oturtulmasının önemi vurgulanmaktadır. Örgüt içerisinde, en alt kademeden en üst kademeye kadar, iletişim ağının güçlü ve erişilebilir şekilde inşa edilmesi, sürdürülebilir insan kaynakları politika ve hedefleri açısından büyük önem taşımaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada temel amaç aynı siyasi sorunlara maruz kalan Kuzey Kıbrıs ile Güney Kıbrıs beş yıldızlı otellerinin insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıklarını tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu çalışma sürecinde çeşitli yöntemler ve teknikler kullanılmıştır.

Bu çalışmanın amacına ulaşmak için fenomenolojik felsefe benimsenmiştir. Bunun nedeni, fenomenolojik felsefe altında kullanılan yöntemlerin yorumsal teknikler kullanması ve bireylerin verdikleri anlamlara bakarak olguları tanımlamayı ve/veya yorumlamayı amaçlamasıdır. Ayrıca, bu yöntemler, toplumdaki uygulamalara insanların atfettikleri anlamlar açısından fenomeni (incelenen konuyu) anlama amacıyla da kullanılabilir (Babbie, 2001). Fenomenolojik yaklaşımda, bir olayın ya da nesnenin "fenomen" olarak tanımlanması, onun insanlar tarafından nasıl deneyimlendiğine odaklanıldığı anlamına gelir. Bu anlamda bu araştırmada aynı siyasi sorunlara maruz kalan Kuzey ve Güney Kıbrıs'ta bulunan beş yıldızlı oteller arasında, İK uygulamaları olarak var olabilecek farklılar, araştırılacak fenomen olarak belirlenmiştir.

Fenomenoloji metodolojilerinden bu çalışmada vaka çalışması yaklaşımı benimsenmiştir. Eisenhardt (1989), vaka çalışmasını "tek bir bağlam içinde mevcut olan dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma çalışması" olarak tanımlamaktadır.

Bu çalışmada vaka çalışması yaklaşımı seçilmiştir çünkü; Kıbrıs'a özgü politik ortam, kültürel faktörler gibi çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu faktörlerin, İK uygulamalarının kullanımında farklılıklara yol açması mümkündür.

Bu çalışmada, Saunders, Lewis ve Thornhill'in (2003) önerileri takip edilerek ilk olarak literatür taraması yapılmış ve bu tarama çalışmasının temelini oluşturmuştur. Bu şekilde, ilk aşamada, kitaplardan ve akademik makalelerden elde edilen ikincil veriler kullanılarak çalışmanın kavramsal ve teorik yapısı oluşturulmuştur. İkinci aşamada ise, bu çalışmanın nihai amacını karşılamak için birincil veriler toplanmıştır. Bu çalışmada, birincil veri toplama yöntemlerinden telefonla görüşme yöntemi kullanılmıştır. Telefonla görüşme sorularının tasarımında yarı-yapılandırılmış bir tasarım kullanılmıştır (Bryman - Bell, 2003). Telefon görüşmesi yönteminin kullanılmasının sebebi ise bu yöntemin kısa bir süre içinde uluslararası

düzeyde birçok farklı kişiye ulaşmayı sağlamasıdır (Sekaran, 2003). Telefon görüşmeleri için sorular İngilizce olarak hazırlanmıştır. Adada Yunanca ve Türkçe ana diller olmasına rağmen, İngilizce uluslararası iletişimde yaygın olarak kullanıldığı için, adada da yaygın olarak bilinmekte ve konuşulmaktadır.

Telefon görüşmesi yoluyla toplanan verilerin analizinde frekans ve anlatısal analizler kullanılmıştır. Frekans analizi, konum, röportaj yapılan kişinin pozisyonu, kişinin otelde çalışma süresi ve otellerin yıldız derecelendirmesi gibi nicelendirilebilen veriler için yapılmıştır. Bu analiz, değişkenlerin sayılarını, yüzdelerini göstermekte ve gösterim için tablo ve grafikler sağlamaktadır.

Anlatısal ya da öyküleyici anlatım yönetimi, nitel veriler için kullanılmaktadır. Telefon görüşmelerinden elde edilen nitel veriler için ölçekleme yaklaşımı kullanılarak hangi verilerin "Önemli" ve "Önemli Değil" olarak etiketlendiği belirlenmektedir (Collis - Hussey, 2003). Bu yöntem kullanılarak, mülakat yapılan kişilerin yanıtları karşılaştırılmakta ve otellerin İK yönetimini ve İK uygulamalarını kullanma şekillerine yönelik farklılıklar tespit edilmektedir.

Araştırmanın evreni Kuzey ve Güney Kıbrıs'ta var olan 5 yıldızlı otellerdir. Mariampolski'ye (2001) göre toplamda 10-15 telefon görüşmesi yapmak vaka analizlerinde belirli sonuçlara ulaşmak için yeterlidir. Bu araştırma kapsamında toplam 15 otelle irtibata geçilmiştir ancak çoğu otelin Noel ve Yılbaşı tatilleri nedeniyle bu çalışmaya katılmayı reddetmesi üzerine 3 Güney Kıbrıs'tan 3 de Kuzey Kıbrıs'tan olmak üzere toplam 6 otel ile telefon görüşmesi yapılabilmiştir. Çalışmaya katılan otel sayısının azlığı bu araştırmanın kısıtlılıklarından biridir. Görüşmeler, Kasım 2019'da, otellerin İK yöneticileriyle gerçekleştirilmiş ve her görüşme 30 ila 45 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır.

BULGULAR

Dessler (2007) sistemi, Kuzey Kıbrıs ve Güney Kıbrıs'taki İK uygulamalarını karşılaştırmak için temel alınmıştır. Bu sistemde Dessler (2007), insan kaynakları yönetiminin stratejik bir rolü olduğunu önermiştir ve bu rolü başarmada işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, tazminat ve çalışan ilişkilerinin önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, mülakat soruları Dessler'ın (2007) sistemi doğrultusunda hazırlanmıştır.

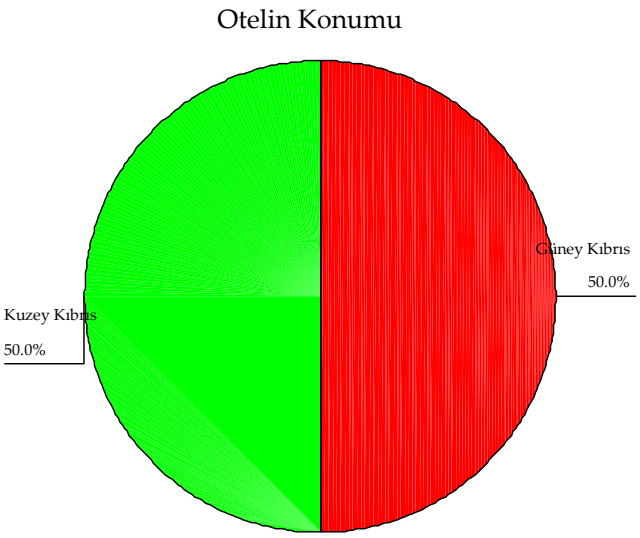
Katılımcı Profili

Tablo 1. Otellerin konumları

Konum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	*Kümülatif Yüzde*
Güney Kıbrıs	3	50	50	50
Kuzey Kıbrıs	3	50	50	100
Toplam	6	100	100	

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışma kapsamında Güney Kıbrıs'tan üç otel ve Kuzey Kıbrıs'tan üç otel seçilmiştir. Yukarıdaki tablo, seçilen otellerin konumlarına göre dağılımını açıkça göstermektedir. Buna göre, incelenen otellerin %50'si Güney Kıbrıs'ta bulunurken,

diğer %50'si Kuzey Kıbrıs'ta yer almaktadır. Bu dağılım aynı şekilde aşağıda çizilen pasta grafiğinde de görülebilir.



Grafik 1. İncelenen otellerin konumu

Tablo 2. İncelenen Otellerin Listesi

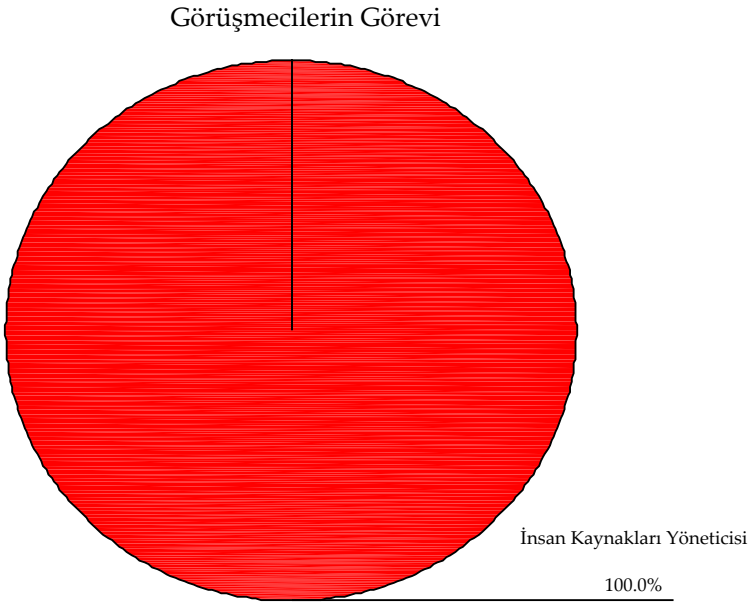
Kuzey Kıbrıs	Güney Kıbrıs
Hotel J.	Hotel C.
Hotel M.	Hotel E.
Hotel S.	Hotel L.

Daha önce belirtildiği gibi, bu araştırmaya Kuzey Kıbrıs'tan üç otel ve Güney Kıbrıs'tan üç otel katılmıştır. Katılımcı oteller, yukarıdaki tabloda kod sistemi ile isimlendirilerek gösterilmektedir.

Tablo 2. Görüşmecinin görevi

Görev	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	*Kümülatif Yüzde*
İnsan Kaynakları Yöneticisi	6	100	100	100

Tablo 3'te gösterildiği gibi, tüm mülakat yapılan kişiler insan kaynakları yöneticileridir. Bu sonuç ayrıca aşağıda çizilen pasta grafiğinde de görülebilir.

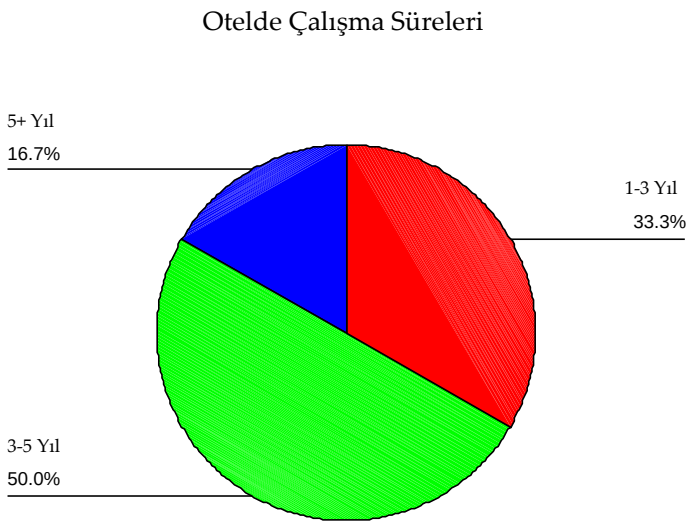


Grafik 2. Görüşmecilerin görevi

Tablo 3. Görüşülen kişilerin otellerde çalışma süreleri

Kıdem	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	*Kümülatif Yüzde*
1-3 Yıl	2	33.3	33.3	33.3
3-5 Yıl	3	50.0	50.0	83.3
5+ Yıl	1	16.7	16.7	100
Toplam	6	100	100	

Tablo 4'te gösterildiği gibi, mülakata katılanların %33,3'ü otellerinde bir ila üç yıl arasında çalışmaktadır, %50'si otellerinde üç ila beş yıl arasında çalışmaktadır ve %16,7'si otellerinde beş yıldan daha uzun süredir çalışmaktadır. Sonuçlara göre, mülakat yapılan kişiler otel endüstrisinde önemli bir deneyime sahiptir. Bu sonuç ayrıca aşağıdaki pasta grafiğinde de görülebilir.



Grafik 3. Görüşülen kişilerin otellerde çalışma süreleri

Tablo 4. İncelenen otellerin yıldız sayısı

Otel Statüsü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	*Kümülatif Yüzde*
5 Yıldızlı	6	100	100	100

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışma için beş yıldızlı oteller hedeflenmiştir. Bu bağlamda, yukarıdaki tablo tüm incelenen otellerin beş yıldızlı oteller olduğunu göstermektedir. Bu sonuç aynı şekilde aşağıda çizilen pasta grafiğinde de bulunabilir.

Grafik 4. İncelenen otellerin yıldız sayısı

İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Karşılaştırma

Yapılan telefon görüşmeleri sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiş ve Kuzey ve Güney Kıbrıs otellerinde insan kaynakları uygulamalarının kullanımıyla ilgili temel bulgular karşılaştırılmıştır:

Tablo 6. İnsan kaynakları yönetimi açısından karşılaştırma

İnsan Kaynakları Yönetimi	
Kuzey Kıbrıs	Güney Kıbrıs
Çoğunlukla tam zamanlı ve geçici çalışanlar mevcuttur. İnsan Kaynakları Yönetimi'ni genellikle personel yönetimi olarak görürler, ancak hizmet sektöründe işgücünün stratejik rolünü fark etmişlerdir. Bu otellerden biri, sistemlere uygun, yazılı İnsan Kaynakları politikalarına sahiptir. Diğerleri ise eğitim ve geliştirme, ödeme politikaları, iş tasarımı ve işe alım gibi konularda eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir.	Çoğunlukla tam zamanlı çalışanlara ek olarak, dış kaynaklı sözleşmeli çalışanlar da bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'ni genellikle stratejik bir işlev olarak görürler. Çoğunlukla İnsan Kaynakları politikaları mevcuttur, ancak Kuzey Kıbrıs otellerinde olduğu gibi, bazı küçük eksiklikler olabilir.

Tablo 7. Eğitim ve geliştirme açısından karşılaştırma

Eğitim ve Geliştirme	
Kuzey Kıbrıs	Güney Kıbrıs
Tüm oteller çalışanlarına eğitim ve geliştirme imkânı sunmaktadır. Bu eğitimler genellikle oryantasyon, iş sağlığı ve güvenliği ve hizmet eğitimleri şeklindedir. Bir otel sadece oryantasyon sağladıklarını belirtirken, diğerleri sadece gerektiğinde eğitim vermektedir. Her bir çalışan için eğitim süresi belirtilmemiştir. Bu eğitimler genellikle iş içi eğitimlerdir ve sadece bir otel, sınıf içi eğitimler de sağlamaktadır. Tüm oteller verilen eğitimlerin ardından performansı değerlendirmekte ve geri bildirimler sağlamaktadır. Eğitimin etkinliği genellikle fark edilmektedir. Bununla birlikte, bir otel maliyetleri	Tüm oteller çalışanlarına eğitim ve geliştirme imkânı sunmaktadır. Kuzey Kıbrıs'taki otellerde olduğu gibi bu eğitimler oryantasyonlarla başlamaktadır. Bu aynı zamanda en önemli eğitim olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar için eğitim süresi belirtilmemiştir. İş içi ve sınıf içi eğitimlere ek olarak, otellerden biri aynı zamanda iş yöneticileri için koçluk ve mentorluk hizmeti de sunmaktadır. Tüm oteller eğitimlerin ardından performansı değerlendirmekte ve geri bildirimler sağlamaktadır.

düşürmek için eğitimli çalışanları tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu çalışanların bilgileri ihtiyaç duyan meslektaşlarına aktarabileceklerine inanmaktadırlar.	Tüm oteller eğitimlerin önemini kabul etmektedir.

Tablo 8. Seçme ve yerleştirme açısından karşılaştırma

Seçme ve Yerleştirme	
Kuzey Kıbrıs	Güney Kıbrıs
Çoğunlukla iş tasarımı net değil. Çalışanların başvurdukları pozisyonu tahmin etmeleri bekleniyor. Bölüm müdürleri personel alımından sorumlu. Çalışanların arkadaşları ve akrabaları tercih ediliyor. Bunlardan ikisi çevrimiçi başvuru formu sağlıyor, ancak etkili değiller.	Çoğunlukla net iş tanımları var. Çalışanlar hangi sorumluluklara başvurduklarını biliyorlar. Bunlardan ikisi çevrimiçi başvuru formları sağlıyor, ancak yine de etkili değiller.

Tablo 9. Maaş ve primler-kariyer geliştirme açısından karşılaştırma

Maaş ve Primler – Kariyer Gelişimi	
Kuzey Kıbrıs	Güney Kıbrıs
Ödeme ve ödül yapısı net değil. Geleneksel ödeme yöntemi popüler (temel maaş + bahşiş). Kariyer fırsatları açısından bakıldığında, oteli ve kültürünü bilen içerideki çalışanlarla dolduruluyor.	İkisi net bir ödeme ve ödül yapısına sahip. Ancak diğerinin ödeme yöntemleri çoğunlukla Kuzey Kıbrıs'takiyle aynı temelde oluşuyor. Bir tanesi, kariyer planlarıyla ilgili olarak ekip yöneticilerine yönelik mentorluk ve koçluk hizmeti sunmasına rağmen, özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarında kariyer fırsatları dışarıdan gelen, daha iyi ve çeşitlendirilmiş deneyime sahip kişilerle dolduruluyor.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada temel amaç aynı siyasi sorunlara maruz kalan Kuzey Kıbrıs ile Güney Kıbrıs beş yıldızlı otellerinin insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için turizm sektörü seçilmiş ve Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs'taki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda vaka çalışması yöntemi uygulanmış ve birincil veriler telefon görüşmeleriyle toplanmıştır. Bu çalışmanın evreni Kıbrıs'taki tüm oteller olarak belirlenmiş, ancak çoğu otelin Noel ve Yılbaşı tatilleri nedeniyle bu çalışmaya katılmayı reddetmesi üzerine 3 Güney Kıbrıs'tan 3 de Kuzey Kıbrıs'tan olmak üzere toplam 6 otel ile telefon görüşme yapılmıştır.

Sonuçlara göre, Güney Kıbrıs otelleri arasında İK yönetimi genellikle işletmenin bölümlerinden biri olarak değil, stratejik bir işlev olarak görülmektedir. Kuzey Kıbrıs otelleri arasında ise İK yönetimi genellikle personel yönetiminin yeni bir adı olarak kabul edilmektedir. Ancak İK yönetiminin personel yönetimi için yeni bir ad olarak kabul edilmesine rağmen, tüm Kuzey Kıbrıs otelleri personeline eğitim ve geliştirme imkânı sağlamaktadır. Bu eğitimler genellikle tanıtım, sağlık ve güvenlik ve hizmet eğitimlerini içermektedir ve çoğunlukla işbaşı eğitimleri şeklinde verilmektedir. Bununla birlikte, bu eğitimler genellikle turist yoğunluğu düşük sezonlarda verilmekte olup, sadece turist yoğunluğu yüksek sezonlarda otelde çalışmak isteyen personele sağlanmaktadır. Buna karşılık, Kuzey Kıbrıs'taki bir görüşmeci, genellikle eğitimli insanları işe aldıklarını ve sadece tanıtım eğitimi sağladıklarını, geri kalanını ise gerekli olduğunda verdiklerini belirtmiştir. Güney Kıbrıs'tan elde edilen sonuçlara göre ise çalışanlara geniş bir eğitim yelpazesi sunulmaktadır. Bu eğitimler, işbaşı eğitimleri ve sınıf içi eğitimler şeklinde verilmektedir. Ayrıca, kariyer planlamalarına yardımcı olmak amacıyla, yöneticilere koçluk ve mentorluk hizmetleri de sunulmaktadır.

Kuzey ve Güney Kıbrıs'tan elde edilen sonuçlar, verilen eğitimler sonrasında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi konusunda benzerlikler göstermektedir. Bununla birlikte, değerlendirme sürecinde bazı farklılıklar da görülmüştür. Güney Kıbrıs'tan elde edilen sonuçlara göre, otellerin hepsinde performans yönetimi uygulanmakta ve performans değerlendirmeleri düzenli olarak yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve işyerinde iletişimi geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. Bununla birlikte, Kuzey Kıbrıs'tan elde edilen bir sonuç, incelenen otellerin hiçbirinin formel bir performans değerlendirme yöntemine sahip olmadığını göstermektedir. Tüm görüşmelerde, verilen eğitimlerin ardından performansın değerlendirilmesi ve ileri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden bölüm müdürlerinin sorumlu olduğu belirtilmiştir. Ancak, bu genellikle müdürlerin çalışanları gözlemlemesi ve onlarla iletişim kurmak yerine, gayri resmi yöntemler kullanmak suretiyle yapılmaktadır.

Güney Kıbrıs'ın sonuçlarına göre işe alım süreçleri anlamında tüm görüşmelerde, ilk olarak boş pozisyonların bölüm müdürleri tarafından belirlendiği ve ardından bu pozisyon için açık bir iş tanımı hazırlamalarının beklendiği belirtilmiştir. İş ilanının yapılmasından sonra, kısa liste oluşturma işlemi çoğunlukla İK departmanı tarafından, bölüm müdürlerinin hazırladığı iş tanımına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, seçim sürecinde, bölüm müdürleri adaylarla yapılan mülakatlara da katılmaktadır. Ancak, Kuzey Kıbrıs'ta, başvurdukları işi tahmin etmeleri beklenmektedir. İş ilanları kısa ve iş tanımlarını içermemektedir. Organizasyonlar bir çalışanı işe almadan önce iş tasarımını düzgün bir şekilde gerçekleştirmezlerse, bu yeni çalışanların zihninde karışıklığa neden olabilir (Torrington vd., 2002). Bu durumda, mevcut çalışanlar tarafından kullanıldıklarını hissedebilirler ve bu da motivasyonlarını düşürebilir (AlKetbi - Rice, 2024). Ayrıca, bu durum düşük performansa neden olabilir, çünkü çalışan kendisinden neyin beklendiğini bilmiyorsa, normalden daha az performans gösterebilir veya yetersiz performans sergileyebilir (Li, Zhang

- Yan, 2022). Bu nedenle, Kuzey Kıbrıs'taki otellerin işe alım ve seçim süreçlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Kuzey Kıbrıs'taki otellerde, çalışanların maaşları genellikle asgari ücret temelindedir ve bu maaşa, tecrübe ve çalışma süresine göre bahşiş eklenmektedir. Bu durum, Kuzey Kıbrıs otellerinde net bir maaş planının olmadığını göstermektedir. Öte yandan, Güney Kıbrıs'taki görüşmelere göre, net ve iyi yapılandırılmış bir maaş planları vardır. Bu bağlamda, pozisyonları iş sorumluluklarına göre kategorize etmekte ve o belirli iş kategorisi için belirli bir maaş düzenlemektedirler. Maaş düzeylerini belirlerken, minimum maaş seviyesini de kullanmaktadırlar, ancak benzer işlerde verilen maaşlara göre ayarlanmaktadır. Görüşmecilere göre bunun amacı, aynı iş için aynı maaşı sağlamaktır. Bu, Güney Kıbrıs otellerinin maaş düzeylerini belirlemede eşit fırsat sağlama prensibinin ana ilkesi olduğunu göstermektedir.

Kuzey Kıbrıs'ta çalışan ilişkileri açısından, önemli konular çalışanlara yöneticileri aracılığıyla duyurulmaktadır. Ancak bu duyurular genellikle grup toplantıları şeklinde yapılmaktadır. Çalışanların görüşlerini üst yönetime iletme aracı olarak, tüm görüşmeciler, ekip yöneticilerinin bu sorumluluğu üstlendiğini belirtmiştir. Diğer yandan, Güney Kıbrıs'ta yönetim tarafından çalışanlarla iletişim çoğunlukla yazılı şekilde gerçekleştirilmektedir. Görüşmecilere göre, duyurular grup toplantıları ve ortak alanlardaki duyuru panoları aracılığıyla yapılmaktadır. Tüm İK yöneticileri, her çalışanın önemli konulardan haberdar olmasını sağlamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Çalışanların görüşlerini yönetimle paylaşmalarını teşvik etmek için, çalışanlara öneri kutuları sağlanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar endişelerini ve sorunlarını tartışmak, işleri hakkındaki görüşlerini paylaşmak için hem ekip yöneticilerine hem de İK departmanına başvurabilmektedirler.

Verilen yanıtlar karşılaştırıldığında, Güney Kıbrıs'taki otellerin çalışanlarıyla iki yönlü iletişimi kurmaya gerekli önemi verdiği söylenebilir. Buna karşılık, Kuzey Kıbrıs'ta bunun önemsenmediği görülmektedir, çünkü açık bir işareti bulunmamaktadır.

Genel olarak elde edilen sonuçlar, toplumların ekonomik ve siyasi koşullarının İK uygulamalarını etkilemeyebileceğini göstermektedir. Çünkü aynı siyasi sorunlara maruz kalan adada yerleşik iki devletin İK uygulamaları ve iletişim sistemlerinin değerlendirildiği bu çalışma göstermektedir ki; Güney Kıbrıs'taki otellerin mevcut uygulama ve prensipleri, Kuzey Kıbrıs'a göre daha kalitelidir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, turist sayıları ve turizm gelirlerini arttırmak için, Kuzey Kıbrıs otellerindeki kurumsal ve örgüt içi iletişim metodolojisi, modern işletmecilik ve İK yaklaşımları geliştirilmelidir. Gerçekten de bulgular, Güney Kıbrıs'taki otellerin Kuzey Kıbrıs'taki otellere göre İK uygulamalarında daha iyi bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır. İK uygulamalarındaki bu fark, Güney Kıbrıs otellerine rekabet avantajı sağlayabilecektir. Bu sonuçlar, İK'nın stratejik bir işlev olarak ele alınmasının, işletme başarısı üzerindeki etkisini destekleyen literatürle uyumludur (Ulrich, 1997). Bu nedenle, Kuzey Kıbrıs otellerinin İK uygulamalarını hızla geliştirmesi ve insan kaynaklarını rekabette bir avantaj olarak kullanması son derece önemlidir. Bu anlamda

ilerleyen dönemlerde Kuzey Kıbrıs'taki otellerde İK uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin etkisinin değerlendirilmesi üzerine odaklanan çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar, İK'nın stratejik bir işlev olarak benimsenmesi, formel performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, çalışan gelişimine yönelik daha yapılandırılmış programların geliştirilmesi ve etkin örgüt içi iletişim süreçleri benimsenmesini içerebilir.

KAYNAKÇA

Alanlı, Ahmet. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi* 1/1 (2022), 53-72.

AlKetbi, Aisha - Rice, John. "The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review". *Administrative Sciences* 14/4 (2024), 78.

Analoui, Farhad. "Training and Development: The Role of Trainers". *The Journal of Management Development* 13/9 (1994), 61-72.

Babbie, Earl. *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Learning, 9. ed., 2001.

Balta Peltekoğlu, Filiz. *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2022.

Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17 (1991), 99–120.

Becker, Brian - Gerhart, Barry. "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal* 39/4 (1996), 779-801.

Bryman, Alan - Bell, Emma. *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press, 2003.

Bundeanu, Adriana. "Impacts and Responsibilities for Sustainable Tourism: A Tour Operator's Perspective". *Journal of Cleaner Production* 13/2 (2005), 89-97.

Clements, Mike - Georgiou, Andrew. "The Impact of Political Instability on a Fragile Tourism Product". *Tourism Management* 19/3 (1998), 283-288.

Collis, Jill - Hussey, Roger. *Business Research*. New York: Palgrave Macmillan. 2. ed., 2003.

Çetin, Canan - Esra, Dinç Özcan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta, 2013.

Dessler, Gary. *Human Resource Management*. London: Prentice Hall, 11. ed., 2007.

Eisenhardt, Kathleen M. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review* 14/4 (1989), 532-550.

Göktaş, Pınar - Kılıç, Cumali. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları". *Örgütsel Strateji ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. ed. Mehmet Sağır. 247-263, 2022.

Guest, David. "Human Resource Management and Industrial Relations". *Journal of Management Studies* 24/5 (1987), 503-521.

Gümüş, Murat - Öksüz, Burcu. "İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi". *Marmara İletişim Dergisi* (2010), 111-124.

Gürgen, Haluk. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Kaya, Esra - Taş, İbrahim. "Personel Yönetimi - İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2015), 21-28.

Li, Yunhei vd.. "How Does Strategic Human Resource Management Impact on Employee Voice Behavior and Innovation Behavior With Mediating Effect of Psychological Mechanism". *Frontiers in Psychology* 13 (2022).

Mariampolski, Hyman. *Qualitative Market Research*. SAGE Publications, Inc., 2001. https://doi.org/10.4135/9781412985529.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.

Saunders, Mark vd. *Research Methods for Business Students*. Harrow: FT Prentice Hall, 3. ed., 2003.

Schuler, Randall S. - Jackson, Susan E. *Human Resource Management Positioning for the 21st Century*. New York: West Publishing Company, 6. ed., 1996.

Sekaran Uma. *Research Methods for Business*. US: John Willey and Sons, 4. ed., 2003.

Stavrou-Costea, Eleni. "The Role of Human Resource Management in Today's Organisations: The Case of Cyprus in Comparison with the European Union". *Journal of European Industrial Training* 26/6 (2002), 261-268.

Torrington, Derek vd. *Human Resource Management*. Essex: Financial Times Prentice Hall, 5. ed., 2002.

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu: On Birinci Kalkınma Planı. Ankara: T. C. Kalkınma Bakanlığı, 2018.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. On İkinci Kalkınma Planı. Ankara, 2024, 49.

Ulrich, Dave. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, 1997.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırma özgün ve %100 oranında, yazarın kendisine aittir. Araştırmanın tasarlanması, verilerin analizi, raporlanması, yöntem ve istatistik verilerinin tamamı yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

DESTEK ve TEŞEKKÜR BEYANI

Araştırma kapsamında, Kuzey Kıbrıs ve Güney Kıbrıs'ta bulunan 5 yıldızlı oteller seçilerek, bu otellerin İnsan Kaynakları Yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kurumsal ve kişisel verilerin korunması adına isimler paylaşılamasa da, bu çalışmaya katılan tüm profesyonellere ve kurumlara teşekkür ederim.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırma kapsamında herhangi bir kişi ya da kurumla, finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Bu sebeple araştırmada çıkar çatışması bulunmamaktadır.