



Uluslararası Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Hilton Örneği

Human Resource Management in International Hospitality Businesses:
Bodrum Hilton Case Study

Oğuz Çakır¹ - Dr. Öğr. Üyesi Hakan Sezere² - Dr. Öğr. Üyesi Aslı Geylan³

Başvuru Tarihi: 15.11.2019

Kabul Tarihi: 15.06.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Öz

Bu çalışmada, uluslararası otel zincirlerinden biri olan Hilton'un Türkbükü işletmesinde, insan kaynakları yönetimi kapsamındaki faaliyet, süreçler ve politikaları betimlenmektedir. Çalışmada, nitel araştırma yöntemine başvurulmuş ve örnek olay deseninden yararlanılmıştır. Araştırma verileri, departman yöneticileri ve departman sorumlularından oluşan on yöneticiden görüşme yoluyla sağlanmış ve içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan içerik analizinin sonucunda dört temaya ulaşılmıştır. Bunlar; insan kaynakları fonksiyonlarının unsurları, sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları, kişisel bağlam içerisinde insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamalarıdır. Araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde personellecilik ve insan kaynakları yönetimi olarak ikiye ayrıldığı, insan kaynakları fonksiyonlarından, eğitim, kariyer planlaması ve işe alım fonksiyonlarının önem kazandığı, işe alma politikalarında "doğru işe doğru eleman prensibi"ni benimsediklerini ancak tüm bunlara rağmen turizm sektörüne bağlı olarak işgören devir oranının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Turizm, Konaklama İşletmeciliği, Örnek Olay

Abstract

This study presents the practices, processes, and policies within the scope of human resources management in Hilton's hotel chain. In this study, we employed a qualitative research method with a case study design. We obtained the research data through interviews with ten managers consisting of HRM managers and functional department managers and evaluated them with content analysis. As a result of the content analysis, we found four themes. These are, namely, the elements of human resources functions are human resources applications in sectoral structure, human resources applications in the individual context, and human resources applications in the

¹ Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Mezunlu, oguz.caki@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-6910-7055

² Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, hakansezere@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1521-8638

³ Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ageylan@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0303-9296

organizational structure. The research demonstrates that human resources management is divided into two groups as personnel and human resources management within the organization. In human resources functions, training, career planning, and recruitment functions gain importance.

Keywords: *Human Resources, Tourism, Hospitality Management, Case Study*

Giriş

Örgütsel hedeflere ulaşmada, örgütün bütününde yer alan insan sermayesinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak sistem” olarak ifade edilen insan kaynakları yönetimi, işgörenin istihdamı, eğitimi ve kariyer gelişimi konuları üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda örgütün bağlı bulunduğu stratejik yapısıyla da ilişkilidir. Bu doğrultuda, nitelikli insan sermayesinin stratejik yapıya ve hedeflere katlı sağlayan en önemli unsur olması sebebiyle örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Hemen tüm sektörlerde olduğu gibi, turizm ve konaklama sektörlerinde insanın bir kaynak ve araç olarak ele alındığı ve yönetilebileceği varsayımı geçerliliğini korumaktadır.

Konaklama sektörünün kendine özgü yönlerinden dolayı, insan kaynakları yönetimi diğer sektörlerde göre farklılıklar göstermektedir. Turizm ve konaklama sektörleri “emek yoğun” bir yapı ile karakterize edilmektedir. Söz konusu yapı, insan gücü faktörünün öne çıkartmakta, otomasyona ve makineleşmeye gitme olanaklarını diğer sektörlerde göre daha kısıtlı hale getirmektedir. Bunun nedeni, özellikle konaklama işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve misafirlerin memnun edilmesinin büyük ölçüde iş görenlerin çabasına bağlı olmasıdır (Erdem, 2004, s. 1; Ünüvar, 2008, s.606). İşgörenler gerek bilgi birikimleri gerekse tecrübe ve yetenekleri ile sektördeki herhangi bir kuruluşun performansını ve değerini belirleyebilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin örgütler için en önemli kaynaklardan biri olduğu ifade edilmektedir. Turizm sektöründeki bir örgüt için insan sermayesi stratejik bir kaynak olarak görülmekte ve desteklenmektedir. Diğer taraftan, örgütlerin rekabet avantajına sahip olmasında, insan kaynakları faaliyet ve süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi de önemli bir unsur olarak görülmektedir (Batarliene, 2007, s. 110; Gazija, 2011, s. 9).

Turizm sektörü hizmet ağırlıklı, dolayısıyla da insan odaklı bir sektördür. Ulusal ve uluslararası rekabet ortamında başarılı olmak, yöneticilerin, işgörenlerinin işlerinde nasıl hissettiklerini ve işlerinden olan beklentilerini bilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, işgören motivasyonunu sağlamanın örgütün de yararına olacağı düşünülmektedir (Lam, Zhang, & Baum, 2001, s. 157). Örneğin, konaklama işletmelerinde işgörenlerin müşterilerle birebir iletişime geçtiği düşünüldüğünde, müşteri memnuniyetini sağlamak adına işgörenin güler yüzlü ve anlayışlı olması beklenir. Bu da ancak işgörenin işini sevmesi, örgüt açısından beklentilerinin karşılanması ve yüksek motivasyona sahip olması ile mümkün olabilmektedir (Alkış & Öztürk, 2009, s. 218). Başka bir ifadeyle, işgörenin çalışma yaşamında mutlu ya da mutsuz olması onun performansını, dolayısıyla müşterinin tatminini belirleyebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde, yukarıda söz edilen denklemin bir yanında insan kaynakları yönetimi, diğer yanında ise işgörenler bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve örgüt karlılığına yönelik kurulan denklemde, insan kaynakları yönetiminin ne ve nasıl olduğunun bilinmesi önem kazanmaktadır. Diğer bir deyişle, müşteri kayıplarını önleyecek ve performansı arttıracak insan kaynakları faaliyetleri ve politikalarının belirlenmesi; işe uygun nitelikli işgörenin seçilmesi konusunu öne çıkarmaktadır. İşe uygun işgörenin seçilmesi insan kaynakları fonksiyonlarında olup bunu, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi takip etmektedir (Özdemir & Akpınar, 2002, s. 87-89).

İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonları yerine getirmesinde, turizm sektörüne has ayırt edici özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerde öne çıkanlar istihdam biçimleridir. Bunu izleyen özellikler ise, insan kaynakları yöneticilerinin işgörenleri mevsimlik olarak kısa dönemli istihdam etme eğiliminde olmaları, iş-ücret dengesizliği, kısa istihdam ile tazminat hakkının doğmasını engellemeye yönelik manevralarıdır (Bozkurt, 2010, s. 92). Sözelimi, turizm sektörünün kendine has özellikleri ile turistlerin farklılaşan hizmet beklentileri ve artan rekabet ortamı ile birlikte turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yabancı uyruklu işgörelere ya da diğer adıyla göçmenlere olan ihtiyacını arttırdığı düşünülmektedir. Bu durum işveren açısından ucuz işgücü teminini sağlarken sektörde yabancı uyruklu çalışan sayısını arttırmaktadır (Ekiz, Gökmen, 2011, s. 203). Benzer biçimde, turizm sektöründeki kadın işgörelerin istihdamına yiyecek içecek bölümü, çamaşırhane, mutfak ve kat hizmetleri gibi bölümlerde sıklıkla rastlanırken üst yönetimde özellikle turizm sektöründe kadın istihdamında eksiklikler olduğu belirtilmektedir (Çakır, Barakazı, & Barakazı, 2017, s. 468). Buradan hareketle; kültür, cinsiyet, yaş, eğitim ve beceri gibi özellikler bakımından farklı özelliklere sahip kişi ve grupların yönetilmesi de, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve politikalarıyla yakından ilişkilidir. Dahası, örgüt içerisinde istihdam eden işgörelerin sosyal, psikolojik ve çevresel şartlarla olan etkileşiminin iyi bir şekilde incelenmesi zorunlu hale gelmektedir. İşgörelenin istek ve beklentilerinin dikkate alınarak oluşturulan insan kaynakları politikalarının yetersizliği ve Türkiye’de örgütler özelinde yapılan çalışmaların örgütlerde yürütülen faaliyetlerin özel bilgi kapsamında tutulması, yeterli veri elde edilememesi ve bununla birlikte incelenen alanyazın taramasında insan kaynakları faaliyet ve süreçlerinin daha çok nicel araştırmaların konusu olduğu belirlenmiştir (Ergin, 2005, s. 138).

Zincir bir konaklama işletmesi olan Hilton’un Türkbükü işletmesinde insan kaynakları faaliyetleri, süreç ve politikalarını betimlemeye yönelik bu araştırmada, öncelikle insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere fonksiyonel departman yöneticileri ve departman sorumluları ile yapılan görüşmelerle insan kaynakları faaliyet ve süreçleri betimlenmiştir. Araştırmanın önemi; bu konuda araştırmaya dâhil olan konaklama işletmesi kapsamında ilk araştırmalardan biri olmasıdır bunun yanında nitel araştırma yöntemi kullanılarak örnek olay deseni ile yöneticilere ve departman sorumlularına odaklanan bir araştırma olmasıyla alanyazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Şirketler özelinde araştırma kapsamında bilgi almanın güçlüğü de eklendiğinde kurumsallaşmış bir otel zincirinin seçilmesi önemli görülmektedir.

Araştırmanın amacı, uluslararası bir konaklama işletmesinin insan kaynakları faaliyetlerini ortaya koyarak mevcut faaliyetlerini betimlemektir. Araştırmanın amaçları ve ilgili alan yazın doğrultusunda oluşturulan araştırma sorusu şöyledir:

Zincir bir otel işletmesinde insan kaynakları faaliyetleri ve süreci nasıl işlemektedir?

Bu ana soruya bağlı olarak alt araştırma soruları aşağıda sunulmaktadır:

- Örgüt için insan kaynakları fonksiyonlarından hangisi ya da hangileri daha önemlidir?
- Örgüt içerisinde işgörenlerden kaynaklı ya da herhangi bir nedenden dolayı karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Örgütün işe almada veya diğer insan kaynakları fonksiyonlarından sahip olduğu kriterler nelerdir?
- Örgütü sektördeki diğer konaklama işletmelerinden farklı kılan yönleri nelerdir?
- Örgütte hangi insan kaynakları politikaları uygulanmaktadır? şeklindedir.

Alanyazın

Konaklama Sektörü Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi

Turizm, konaklama ve otelciliği de kapsayan hizmet sektörünü yapısal olarak diğer sektörlerden ayıran en temel dört özelliği, soyut olması, heterojen olması, bozulabilir ve ayrılmaz olmasıdır. Soyut olması üretim sektörlerinde olduğu gibi dokunulabilir ve görülebilir özelliklerinden yoksun olmasını ifade etmektedir. Heterojen olması, sunulan hiçbir hizmetin birbiriyle benzerlik göstermemesi anlamına gelmektedir. Hizmetlerin bozulabilir olması, değiştirilemez ve stoklanamaz anlamını ifade ederken, ayrılmaz olması ise eş zamanlı olarak üretilip tüketilmesi anlamını taşımaktadır (Bakır, 2017, s. 5).

Konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran bu özellikler ve kalite algıları, müşterilerin kişisel ve psikolojik durumlarına, beklentilerine, sosyo ekonomik durumlarına ve örgüt imajına göre değişmektedir. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin ayrılmaz olma özelliği ise, müşterinin memnuniyet derecesi büyük ölçüde etkilenmektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet standartlarının belirlenememesi, yüz yüze etkileşim gibi özellikler de sunulan hizmetin kalitesini ölçmeyi zorlaştırmaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007, s. 95).

Sunulan hizmetlerin somut olmaması, işgören ve müşteri arasında gerçekleşen iletişimde aynı anda üretilip tüketilmesi vb. özelliklerinden dolayı işgörenin hizmet esnasındaki tutum ve davranışı, görünümü hizmeti somutlaştıran unsurlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, bu durumda çalışanlar sundukları hizmetin bir parçası haline gelerek örgütü temsil etme ve örgüt imajı oluşturmaya yardımcı olurlar. Diğer taraftan işgörenlerin sunum esnasındaki tutum ve davranışlarının örgüt performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Kuşluyan vd., 2010, s. 172).

Tüm örgütlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de üretim faktörleri; emek, sermaye, doğal kaynak, girişimci ve teknolojiye meydana gelmektedir. Diğer üretim faktörlerinin anlam kazanabilmesi için emeğe, diğer adıyla iş gücüne gereksinim duyulmaktadır. Tüm bu üretim

faktörleri, örgütler açısından doğru zaman ve uygun koşullarda bir araya getirildiğinde örgütlerin amaçlarına zaman kaybetmeden ve kolay bir şekilde ulaşacağı düşünülmektedir. Bu nedenle gerek hizmet sektörünün yapısı gereği sahip olduğu özellikler gerekse üretim faktörlerinin anlam ifade etmesinde, örgütte istihdam eden işgörenlerin insan kaynakları fonksiyonları ile değerlendirilerek örgüt başarısına katkıda bulunmalarının sağlanması gerekmektedir (Ünsalan & Şimşeker, 2006, s. 37). Örneğin, Jaiswal ve Dhar (2016) ve Ashton (2018) araştırmalarında konaklama işletmelerinde uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarının, işgörenler üzerindeki iş tatmini ve bağlılık düzeyine olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda işgören memnuniyetinin artan ücretle desteklenmediği, ancak istihdam güvenliği, iyi liderlik tarzı, düzenli eğitim, örgütün marka ve imajı iş gücü ve beceri aksamalarını çözüme ve iş gören bağlılık düzeyinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektörü sürekli gelişen ve değişen bir sektör olmakla birlikte yukarıda değinilen birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Turizm sektörüne yönelik yapılan yatırımların daha fazla kişinin istihdam edilmesine ve daha fazla tesisin kurulması yönelik olduğu görülmektedir (Öngöre, 2010, s. 4).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin temel hedefleri arasında, ziyaretçilerin daha fazla harcama yapmasını sağlamak için turizmde sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin arttırmak gerektiği belirtilmektedir. Belirtilen bu hedef ile birlikte insan kaynakları yönetimi önemli hale gelmiş ve bu kapsamda istihdamın artırılmasıyla birlikte işgörene verilen eğitimin kapsamı genişletilmiştir. Böylelikle, turizm arzında ve turizm sektörünün gelişmesinde kalitenin özünü oluşturan insan faktörü önem kazanmıştır (Amoah & Baum, 1997, s. 7).

Baum (2007) turizmde insan kaynakları yönetimi anlayışındaki değişikliklerin 1990'larda başladığını belirtmektedir. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere eşlik eden yönetsel sorunların çözümünde personel yönetiminin yetersiz kalması, insan kaynakları yönetimini gerekli kılmıştır (Ferecov, 2009, s. 6). Personel yönetimi ile ilgili alanyazında, işe alma, sosyal haklar ve eğitim ile ilgili programlar ve bu gibi programların iş gücü devri, tatmin ve performans üzerindeki etkileri açıklanırken, insan kaynakları yönetimi-istihdam ilişkisinde, davranış bilimleri teknikleri ile sürekli bir gelişme sağlamayı amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde personel yönetiminin stratejik bir öneme sahip olmadığı görülmekle beraber işgörenler hakkında kayıt tutma (işe devamsızlık, geç kalma, raporlu olduğu gün sayısı, sigorta kesintileri, yan ödemeler, izinler ve ücret ödeme) faaliyetinden öteye gidememiş, değişime ve günün koşullarına uyum sağlamada oldukça yetersiz kalmıştır (Ekinci, 2008, s. 177-179).

Bununla birlikte; örgütlerin kuruluşları, bazı fırsatların değerlendirilmesi, bir girişim fikri veya çeşitli örgütlerin ayrılması ya da birleşmeleri şeklinde meydana gelse de temelde var oluş amaçları belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Örgütün amaca ulaşmasında işgörenler tarafından örgüt faktörlerinin (sermaye, ham madde, girişim, teknoloji vb.) harekete geçirilmesi etkili olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu noktada, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olacak insan kaynaklarını nicelik ve nitelik açısından istenilen yer ve zamanda hazır bulundurmaya yükümlüdür. Bu açıdan insan kaynakları bölümünün örgütteki yeri ve önemi, üst düzey yöneticilerin ve hat yöneticilerinin insan kaynaklarına bakış açısında göre farklılık gösterebilmektedir (Allahverdi, 2006, s. 5).

Bu süreçte insan kaynakları politika ve faaliyetlerinin hazırlanmasında müşteriyle doğrudan etkileşim içinde olan birim yöneticileri de önem kazanmaktadır. Dolayısıyla üst yönetim tarafından belirlenen politikaların uygulamadaki karşılığı, alt kademe hat yöneticilerinin etkinliğine bağlı hale gelmektedir. Alleyne vd. (2006)'da otelcilik sektöründe insan kaynakları yönetimi ve performansının etkisini araştırdıkları çalışmada, insan kaynakları müdürü, genel müdür ve hat yöneticilerini araştırmaya dâhil etmişler, araştırma sonucunda, hat yöneticilerinin de arasında bulunduğu iç uyum ve dış uyum için karmaşık bir destek yapısı ortaya çıkarmışlardır.

İnsan kaynakları politikalarının hazırlanmasından insan kaynakları departmanı sorumludur. Burada asıl sorumluluk ise, bu politikaları yürütecek olan hat yöneticilerindir. Bunun yanında, insan kaynakları politikaları dışında insan kaynakları uygulamaları da hat yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Diğer taraftan yöneticilerin işgörenler ile birebir ilişki içinde olması, insan kaynakları politika ve uygulamalarının en iyi şekilde yönetilmesinin gereklilikleri arasında görülmektedir (Kanten ve Kanten, 2009, s.123). Özcan (2011), konaklama işletmelerinde insan kaynaklarına verilen önemin yıldız sayısının artış göstermesiyle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Konaklama işletmelerinde de işgörene yönelik bu nitelikleri sağlayacak olan birimin ise insan kaynakları yönetimi departmanının olduğu bilinmektedir. Konaklama işletmelerinde, müşteriyle birebir iletişim söz konusu olduğundan hata payının oldukça düşük olması beklenmekte bu da ancak işini seven, doyuma ulaşmış ve basit sorunlara pratik çözümler getirebilen işgörenler ile mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde bu durum örgütün başarısını etkileyecek müşteri kayıplarına sebep olabilir. Bunu önlemek adına iyi planlanmış insan kaynakları politikaları belirlenerek, işe uygun nitelikli işgörenin seçilmesi oldukça önemli bir konu haline gelmektedir. İşe uygun işgörenin seçilmesi insan kaynakları fonksiyonlarında olup bunu, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi takip etmektedir (Özdemir & Akpınar, 2002, s. 87-89). Kalıpçı (2014), işgörenlerin insan kaynakları politikalarından örgütsel güvenin sağlanmasında en etkili olan politikalarını ortaya çıkarmış, terfi, ücret, işe alma, eğitim gibi sonuçlara ulaşmıştır. Arı (2012) çalışmasında, otel işletmelerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının, yönetici ve işgören üzerinde olan etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kullandıkları insan kaynakları politikalarını belirlemekte ve bunun sonucunda yöneticiler ve işgörenler üzerindeki etkisini göstermektedir. Çalışmada, işletmelerde uygulanan insan kaynakları politikalarının işgörenlerin ve örgütün başarısında etkisinin oldukça önemli olduğu, insan kaynakları politikalarının etkin kullanımıyla, işgörenlerin yaptıkları işten duyacağı tatminin artacağı ve buna paralel olarak da işletmenin başarı düzeyinin yükseleceği sonucuna ulaşmıştır. Bu politikalarından ilki olan işgörene eğitim fırsatları, işgören etkinliği ve gelişimi açısından oldukça yararlı olacağını öngörmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada, iş analizleri önem kazanmaktadır. Konaklama işletmelerinde iş analizi, gerçekleştirilen her bir işin ne olduğu ne kadar yapılması gerektiği, işi yapacak olan bireylerde olması gereken özelliklerin ve bireyin alması gereken eğitimlerin hangileri olduğu, iş ile işgören arasında ne tür bir uyumun olabileceği, işgörenin

performansının nasıl ölçülmesi gerektiği ve işgörene yapılan iş ile orantılı olarak ne kadar ücret ödeneceği ile ilgili tüm soruların cevapları öncelikli olarak iş analizi yapılarak verilmektedir (Demir, 2005, s. 326).

Konaklama işletmelerinde üretim yoğun iş gücünü gerektiğinden dolayı sunulan hizmetlerin istihdamını ilk seferde doğru bir şekilde yapılması bazı işlerin misafirler ile ön büro ve servis hizmetleri gibi aynı ortamda gerçekleşmesi gibi turizm sektörüne has özellikler nitelikli eleman bulma ve seçme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca konaklama işletmelerinin mevsimlik olmaları, maliyet baskısından kaynaklı düşük ücret ödemeleri ve düzenli olmayan çalışma saatleri de turizm sektörünün diğer sektörler ile ayrılan yönlerini göstermektedir (Akbaba & Günlü, 2011, s. 202-203). Sezen (2013), işgören verimliliğine en fazla etki eden insan kaynakları fonksiyonlarının işgören seçimi ve takım çalışması olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İş gören eğitiminin örgüte olan faydaları arasında işin kalitesinin artmasının yanı sıra, konaklama işletmelerinde eğitilmemiş işgörenlerin eğitilmiş işgörene oranla 3 kez daha fazla kazaya neden olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmelerinde özellikle bulaşikhane, mutfak, servis bölümü gibi kırılmaların ve bozulup çürümelerin çok olduğu bölümlerde eğitilmiş işgörenin bulunması söz konusu durumları önlediğinden maliyetleri azaltmaktadır. İş gören eğitimi en önemli faydası, örgüt içi üretimi arttırmasıdır. Örneğin eğitim almış oda görevlisi on odaya bakacağı yerde on beş odaya, eğitim almış garson ise, daha fazla masaya bakabilir (Aktaş, 2002, s. 175-176). Choi ve Dikson (2009) konaklama işletmelerde verilen hizmet içi eğitimlerin çalışan memnuniyetini arttırdığını ve bu durumun uzun vadede, eğitim maliyetlerini dengelediğini belirlemiştir. Bağrı (2010) iş koşullarının işgücü devrini yükselttiğini belirlemekte ve nepotizmin de olumsuz etki yarattığını belirtmektedir. Ayrıca, çalışanlara mesleki bilgi ve beceri kazandırma konusunda verilecek eğitimlerin olmayışı, çalışanları olumsuz etkilemektedir.

Konaklama işletmelerindeki performans yönetimi ve değerlemesi ile öncelikli olarak performans değerlendirme ile örgütün hedeflerine yönelik strateji arasında ilişki kurmak, işgörenin katılımcı olmasını sağlamak, işgörenin performansını yükselten ve ileriye dönük gelişimini sağlayan faaliyetlerde bulunmak ve etkili yönetim kararlarının verilmesi amaçlanmaktadır (Arslantürk, 2009, s. 23). Lee vd. (2015) astlar ve üstler arasındaki iletişimin niteliğinin iş çıktılara etki ettiğini saptamıştır. Buna göre, istendik iletişimin ve işbirliğinin çalışan performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Jaiswal vd. (2016) çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının yaratıcılıklarına olan etkisini arttıran ya da azaltan bir unsur olarak özerklikleri olduğunu belirlemiştir.

Konaklama işletmeleri bakımından kariyer planlaması ve yönetimi incelendiğinde işgören devir oranının azaltılması, müşteri tatmininin, iş gücü verimliliğinin ve hizmet kalitesinin artması örgütsel nedenler olarak belirlenirken, işgörenlerin motive olarak yaptıkları işten tatmin olmaları da bireysel nedenler olarak belirlendiğinden dolayı konaklama işletmelerinde kariyer planlaması ve yönetimi büyük önem taşımaktadır (Kılıç & Öztürk, 2009, s. 46). Atik ve Akoğlan Kozak (2016) yöneticilerin insan kaynakları yönetimi kapsamında iş yükünün en fazla kariyer yönetiminde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Konaklama işletmelerinde işgörenin ücretlendirilmesi, diğer örgütlerden hizmet sunum niteliğinden dolayı değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklerin başında ilk olarak, misafir ile direkt olarak iletişimde bulunan ve daha çok arka planda faaliyet gösteren işgörelere yönelik yapılan ödemeler gelmektedir. Diğer başka bir değişiklik ise, yarı zamanlı ve vardiyalı çalışma şartları, niteliksiz ve nitelikli işgörenin birlikte çalışıyor olması ve turizm sektörüne özgü mevsimsel değişik çalışma şartlarıdır. Bununla birlikte; primler, ikramiyeler, bahşişler, sosyal yardımlar gibi eklentiler ile ulaşım ve konaklama giderleri de temel ücret belirlenirken dikkate alınmaktadır (Demir, 2005, s. 131). Chan ve Kuok (2011) işe alım süreçlerini incelerken, işveren ve çalışanlar tarafından önceliklerin farklı olduğunu saptamaktadır. İşverenler için beşeri ilişkiler konusundaki beceriler ön plana çıkarken, çalışanlar için temel motivasyon ücrettir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinde olan endüstriyel ilişkiler kapsamında konaklama işletmelerinde sendikaların etkisine bakılacak olduğunda, eğer herhangi bir turizm bölgesindeki konaklama işletmeleri sendikalaşmış ise, her biri işgörelere aynı ücreti öder. Hiçbir konaklama işletmesi belirlenen standartın altında ücret ödeyerek sektörde rekabet avantajı sağlayamaz. Bununla birlikte sendikalar, piyasa için işgören yetiştirirler. Konaklama işletmelerinde birçok geçici işgörelere veya garsona ihtiyaç duyan örgütler ilanlar ile zaman kaybetmeden sendikaları arayarak örgüte uygun nitelikteki işgörelere kolayca ulaşmış olurlar (Demir, 2005, s. 311).

İnsan kaynakları politika ve uygulamaları ilk olarak iş tatminsizliği, işten ayrılma, iş devamsızlık ve yüksek işgören devir oranı gibi sorunları çözmeye yardımcı olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşmasında yalnızca bu politikaların hazırlanması değil aynı zamanda doğru ve etkin bir şekilde bu alanda uzman olan kişilerce uygulanması gerekmektedir (Tüzün, 2013, s. 62). Özetle, insan kaynakları fonksiyon, politika ve uygulamalarının bağlamının bilinmesi, insan kaynakları yönetiminin “nasıl” gerçekleştirildiğine ilişkin tutarlı bilgiler edinmede elverişli görünmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden örnek olay analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Sosyal bir olayı doğal oluşumu içinde tasvir eden araştırma anlayışı olan nitel araştırmalar, nicel araştırmalarda olduğu gibi olayın değişkenleriyle oynamazlar. Araştırmaya konu olan durumu ilişki bağlantıları çerçevesinde anlamaya çalışır, araştırma konusundaki olayı etkileyen değişkenleri kendisi meydana getirir ve araştırmanın sonunda da kuram ve kurama bağlı kavramlar oluşturur. Nitel çalışmalar bireylerin alguları, duyguları, tecrübe ve kanaatleri gibi daha çok sübjektif verilerle ilgilenmekte, yorumlayıcı paradigmayı dikkate almaktadırlar (İlgar ve İlgar, 2013, s.199). Nitel yaklaşımda gerçek, kişi tarafından meydana getirilen yorumsal bir süreçtir. Bu sebeple bu tür bilimsel araştırmalarda araştırmacının, araştırma problemine ilişkin algı ve tutumlarının araştırma sonuçlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Örnek olay analizi ya da diğer adıyla vaka çalışması, durum ve olayların derinliğine dikey olarak bakmaktadır.

Örnek olay incelemesinin en önemli özelliği üzerinde çalışılan konuyu ölçme ya da biçimden ziyade, konunun iç yüzeylerine ve inceliklerine girebilmeyi amaç edinmiş olmasıdır. Yöntemin bir diğer amacı ise, ilgili birimin karışık davranış şekilleri ve çevreleriyle olan ilişkilerine etki

eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Türkdoğan ve Gökçe, 2012, s.309). Bir problem, olgu veya konuyu anlamak için bir ya da birden fazla kişi veya olaylar kullanılarak yapılan çalışmalara örnek olay (durum çalışması) adı verilmektedir. Araştırmacılar olay ya da olayları kişi veya kişileri derinlemesine ve detaylı bir şekilde belirli bir süreç içerisinde görüşme, gözlem, raporlar vb. veri toplama yöntemlerini kullanıp inceleyerek araştırma sonunda örnek olay etrafında bulgularını oluştururlar. Böylece çalışılan olay sadece tek bir açıdan değil, birden fazla açıdan ele alınmış olur. Örnek olay yöntemi, örneklem sayısı az olan ve aynı zamanda bir konuyu derinlemesine çalışmak isteyen araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Tüm bunlar dikkate alınarak, bu araştırma için, araştırma konusunun uygun bir şekilde anlaşılmasına olanak veren nitel araştırma deseni olan örnek olay analizi kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırma uluslararası bir konaklama işletmesi olan Hilton Türkbükünde yapılmıştır. Katılımcılar bu işletmenin başta insan kaynakları departmanı olmak üzere yine aynı işletmenin farklı departmanlarının yöneticileridir. Araştırmanın bu işletmede ve başta insan kaynakları departmanında yapılmasının sebebi alan yazından elde edilen insan kaynaklarının tanımı, fonksiyonları ve politikalarının teorik bilginin yanı sıra başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere çeşitli departman sorumlularının fikir ve deneyimleri ile desteklemek ve konuya ilişkin katkıda bulunmaktır. Bunun yanı sıra ise Hilton oteller zincirinin; öncelikle insan kaynakları yönetimi ve turizm sektörü birlikte düşünüldüğünde Türkiye'deki modern otelciliğin başlamasına öncülük eden konaklama işletmelerinin arasında olmuş ve Hilton otelleri ileriki senelerde farklı otel işletmelerine de yöneticilik yapacak işgöreni yetiştiren bir kurum niteliği kazanmıştır. (Erdem, 2004, s.40-41). Yabancı menşeli ve kurumsal örgütler arasında bulunan Hilton'un, diğer konaklama işletmelerinin yanı sıra bu gibi özelliklere sahip olması Hilton oteller zincirinin insan kaynakları politika ve uygulamalarının işleyişini ve özelliklerini ortaya koymak ve bu işleyişin, özelliklerin alan yazından elde edilen bilgiler ile karşılaştırmasını yaparak arada oluşacak benzerlik ve farklılıkları en gerçekçi biçimde yorumlamak amacıyla Hilton oteller zinciri seçilmiştir. Ayrıca turizm sektörünün en hareketli olduğu yerlerden biri olan kıyı bölgesinde yer alması ve diğer Hilton oteller zincirlerinden bazılarında mevcut çalışmaların bulunması ancak Hilton Türkbükü ile ilgili daha önce yapılmış herhangi bir çalışmanın bulunmamasından dolayı bu çalışma grubu seçilmiştir.

Veriler olasılıklı olmayan örnekleme çeşitleri içinde kartopu modeli ile toplanmıştır. Bu araştırma da konuyla ilgili olarak Türkbükü Hilton'un insan kaynakları müdürü dışında diğer departman yetkililerinin tanınmamasından dolayı öncelikle Türkbükü Hilton'un insan kaynakları müdürü ile iletişime geçilmiş daha sonra ise yeterli örneklem sayısına ulaşılması için insan kaynakları müdürünün araştırmaya katkıda bulunacak insan kaynakları sorumlularına yönlendirmesiyle ve görüşülen her bir sorumluya "sizden sonra kiminle görüşmemi önerirsiniz?" diye sorularak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	Kadın	4
	Erkek	6
<i>Yaş</i>	20-25	5
	26-30	1
	31-35	1
	36-40	1
	41-45	2
<i>Eğitim düzeyi</i>	Lise	1
	Ön Lisans	3
	Lisans	6
<i>Sektör Deneyimi</i>	0-10 Yıl	6
	11-20	2
	21-30	3

Görüşme Formunun ve Sorularının Geliştirilmesi

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme görüşmenin seyrine bağlı olarak ilave ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin fikirlerinde daha derinlemesine inilerek yanıtların açılması ve aydınlatılması sağlanabilir (Tümüklü, 2000). Bu tekniğin araştırmacıya sağladığı en önemli fayda ise görüşmecinin önceden hazırladığı sorulara genellikle bağlı kalarak daha sistematik ve bağlamsal veri elde edebilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Görüşme formunun geliştirilmesi aşamasında öncelikle alanyazın taranmış araştırmanın amacına uygun görüşme soruları yazılmıştır. Bu aşamada uzman görüşleri alınarak soruların araştırma amacına uygun olarak hazırlanmasına çalışılmıştır. Bu süreçte alanında uzman ve nitel araştırma yöntemlerinde uzman üç kişiden hazırlanan uzman görüş formu vasıtasıyla soruları değerlendirmeleri istenmiştir. Görüşler alındıktan sonra sorulara son şekli verilmiştir. Hazırlanan soruları sınamak amacıyla öncelikle bir kişiyle pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme sonucu alınan ses kaydı dökülerek döküm bir alan uzmanının görüşünden geçirilmiş ve soruların yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmada veri toplama araçlarından, doküman analizi ve araştırma günlükleri kullanılırken araştırma tekniği olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır.

Araştırma konusuna uygun olarak ilgili alan yazın tarandıktan sonra nitel veri toplama tekniği olan görüşme (mülakat) yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Bunun sebebi ise, araştırmaya konu olan Türkbükü Hilton insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere diğer departman yöneticileri veya departman sorumluları ile derinlemesine bir görüşme gerçekleştirerek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak, görüşme yöntemiyle sorulara verilen yanıtlar esnasında katılımcıların mimik hareketlerini, sorulara ilişkin tepkilerini gözlemlemek, görüşmenin gerçekleştiği yer olan Türkbükü Hilton insan kaynakları departmanını gözlemleyerek alan notlarını tutmak ve en önemlisi, “sosyal beğenirlik”

kavramından en az etkilenmek amacıyla görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Araştırma da görüşme çeşitlerinden yarı yapılandırılmış görüşme çeşidinden yararlanılmıştır. arı-yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan sorular, bireylerin dünyayı farklı şekilde algıladıkları bilincini yansıtır. Araştırmacılar görüşme sırasında çıkan konuların daha derinine inerek dünyaya katılımcıların bakış açısından bakmaya çalışırlar (Berg, 1998).

Özellikleri yukarıda verilen on katılımcı ile yapılan görüşmeler 16.08.2018- 3.10.2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler toplam 149 dakika sürmüştür. Görüşmelerin tamamı katılımcıların iş yeri olan Hilton Türkbükünde katılımcıların uygun oldukları gün ve saatte yapılmıştır. Görüşme ortamının katılımcının dikkatini dağıtacak etmenlerden uzak ve sessiz bir yer olmasına dikkat edilmiştir. Görüşme başlangıcında katılımcılara soruların bir kopyası verilerek incelemeleri sağlanmış ardından da onay formu okutularak imzalatılmıştır. Sorular her bir katılımcıya aynı sıra ile sorulmuş katılımcı kapsam dışına çıktığında ise uygun bir dille konuya geri dönmesi sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan diğer bir veri toplama aracı olan doküman analizi bu araştırma için tamamlayıcı bir araç olarak kullanılmıştır. Araştırılması amaçlanan olgu ya da olgular hakkında bilgi sağlayan yazılı materyallerin analizini ifade eden doküman analizi ile araştırmaya konu olan Hilton Türkbükünün insan kaynakları departmanının politika ve prosedürlerini içeren, görüşme esnasında herhangi bir sebeple öğrenilemeyen eksik bırakılan bir veriye maliyet ve zaman sıkıntısı olmadan ulaşılmasını ve görüşme yönteminden elde edilen bulgularla, doküman analizinden elde edilen bulguların karşılaştırılmasını yaparak araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin desteklenmesi amacıyla doküman analizi kullanılmıştır.

Diğer bir tamamlayıcı ise, araştırma süresi boyunca çeşitli aralıklarla tutulan araştırma günlüğüdür. Bu araştırmada tutulan araştırma günlüğünde; konu seçiminden alan yazın taramasına, araştırma konusundan araştırmaya konu olacak örgütün seçilmesine ve bunların ayrıntılarıyla anlatılmasına yer verilmektedir. Araştırma günlüğü ile tüm bunların yanı sıra yaşanan bir takım zorluklar ve bu zorluklarla nasıl baş edildiği anlatılmaktadır.

Verilerin Dökümü ve Analizi

Yapılan görüşmelerden toplanan veriler ve doküman analizi betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiş, her bir soruya verilen yanıtların dökümü yapılmış, elde edilen veriler sayısallaştırılmış ve bulguları yorumlanmıştır.

Betimsel analize çerçeve olması amacıyla öncelikle yapılan görüşmelerin her görüşmeden sonra dökümü alınmış; dökümler aynı ses kaydında duyulduğu şekilde üzerinde hiçbir oynama ve düzeltme yapılmadan aynen aktarılmıştır. Verilerin dökümü tamamlandıktan sonra rasgele seçilen 3 görüşme alanında uzman birisi tarafından dinlenmiş ve doğruluk kontrolü yapılmıştır.

Daha sonra dökümler “görüşme kodlama anahtarı” kayıt formu ile değerlendirilmiştir.

Verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi aşamasında temalar oluşturulmuş ve kodlar alanında uzman bir bilim insanı tarafından gözden geçirilmiştir. Bu aşamada araştırmacı ve uzman bağımsız olarak görüşme kodlama anahtarı kullanarak kodları değerlendirmişlerdir. Farklı görüşler “görüş ayrılığı” olarak belirtilmiş daha sonra üzerinde görüşülmüştür.

Araştırmanın Güvenirliği- İnandırıcılığı

Bu araştırma için araştırmanın güvenirliliği ve inandırıcılığı kapsamında şunlar yapılmıştır:

- Verilerin kodlanması ve temaların oluşturulması aşamasında bir başka uzmandan yardım alarak işbirliği sağlanmıştır.
- Görüşmelerin ne zaman, nerede, kimlerle yapıldığı, ne kadar sürdüğü tablolaştırılarak kayıt edilmiştir.
- Araştırmacı alanda yeterli zaman geçirerek, katılımcılarla görüşmeler yaparak ve dokümanları da tarayarak bağlam hakkında yeterli bilgiye ulaşmaya çalışmıştır.

Bulgular

Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve doküman analizleri sonucunda toplam dört adet tema ve kırk dört adet koda ulaşılmıştır. Bu dört tema (i) kaynaklarının fonksiyonel unsurları, (ii) Sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları, (iii) Örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları ve (iv) Kişisel bağlam içerisinde insan kaynakları uygulamalarıdır. Temalar altında yer alan kodları ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme ve Doküman Analizi Sonucunda Elde Edilen Kodlar

İnsan kaynaklarının fonksiyonel unsurları	Sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları	Örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları	Kişisel bağlam içerisinde insan kaynakları uygulamaları
Ücret	Rekabet	Farklılıklar Kurallar	Motivasyon
Kariyer	Personelcilik	Yönetim İçerik	Çatışma
Performans	Sezonluk	Marka İmajı Personel	İletişim
Eğitim	Konaklama	Resort Yetki	Verimlilik
İşten Alım	Misafir	Rutin Prosedür	Memnuniyet
İşten Çıkış	Turizm	Kıdem İzin	Deneyim
		Tanım Süreç	Aidiyet
		Önem İstifa	Kriter
		Departman Tazminat	Devamlılık
		Devir Oranı Fesih	
		Hilton Ceza ve Disiplin	
		Eşitlik	

İnsan Kaynaklarının Fonksiyonel Unsurları

Ücret, kariyer, eğitim, performans, işe alım ve işten çıkış kodlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulan insan kaynaklarının fonksiyonel unsurları teması insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını ifade etmektedir. Araştırmaya konu olan örgüt dâhilinde insan kaynaklarının fonksiyonel unsurları teması adı altında bulunan kodlar alanyazında yer alan insan kaynakları fonksiyonlarından bazıları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda insan kaynaklarının fonksiyonel unsurları adlı temaya ait katılımcılardan K7 “Eğitim öncelikle bizde çünkü üretime dayalı bir iş yapıyoruz ve belirli bir alt yapı gerektiriyor” diyerek insan kaynakları fonksiyonlarından eğitime dikkat çekerken K3 “Kariyer planlaması. Çünkü Hilton diğer otellere göre biraz daha iyi seviyede olan bir otel o yüzden Hilton’da çalışan gelişen kişilerin değerlendirilmesi gerekiyor” diyerek insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer yönetimine dikkat çekmiştir. Bir başka katılımcı olan K5 ise “Benim için en önemlisi işe alım tabi ki” diyerek işe alma fonksiyonunun öneminden bahsetmiştir.

Araştırmaya dâhil olan örgüt kapsamında bakıldığında, alanyazında ifade edilen insan kaynaklarının amacının önceliği olan işgören eğitiminin fonksiyonel tema altındaki eğitim kodu ile benzerlik gösterdiği, veri analizi sonucunda insan kaynaklarının tanımına ve önemine yönelik bulgular insan unsurunun maliyetten ziyade bir kaynak unsuru olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Araştırmaya dâhil olan örgütte de öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmede ve rekabet avantajı elde etmede önemli avantajlar sağladığı bunun yanı sıra işgören motivasyonu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sektörel Yapı İçerisinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Araştırmaya konu olan örgütün faaliyette bulunduğu turizm sektörüne yönelik olarak belirlenen bu kodlar söz konusu örgütün insan kaynakları stratejileri ve politikaları hakkında fikir vermektedir. Turizm sektörünün yapısı dikkate alındığında faaliyetlerinin birçoğunun mevsimlik olma niteliğine sahip olduğu görülmekte bu durum ise işgören sayısının mevsimlere göre farklılaştığını göstermektedir.

Söz konusu temayla ilgili katılımcı ifadelerine bakılacak olduğunda K1 “Özellikle turizmde insan kaynakları personelin sezonluk resort otel Bodrum bölgesi özellikle...” diyerek sektör özelliklerine dikkat çekerken, K7 “Son yıllarda personel konaklama standartları çok yükseldi bazı oteller bunu rekabet haline getirdiler. İyi konaklama şartlarını veren oteller daha çok tercih edilir oldu tabi bu da sirkülasyona bir etken” diyerek söz konusu temaya farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Söz konusu katılımcı ifadeleri alanyazında yer alan turizm sektörüne yönelik unsurları doğrular niteliktedir.

Örgütsel Yapı İçerisinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Söz konusu tema, araştırmaya dâhil olan örgüt içerisinde ki insan kaynakları süreci başta olmak üzere diğer departmanların işleyişine yönelik olarak katılımcıların kullandığı kavramlardan

oluşturulmuştur. Araştırmaya konu olan örgütün zincir bir otel işletmesi olmasının yanı sıra uzun süredir faaliyette olması da örgütsel bir imaj oluşturmada oldukça etkilidir.

Örgütsel imaj ya da diğer adıyla marka imajı, çeşitli örgütler hakkında kişilerin zihninde meydana gelen düşünsel bir resim anlamına gelmektedir. Marka imajı, örgütün güveninin, saygınlığını, kalitesini, ününü ve orijinallliğini etkilemekle birlikte işgörenlerin iş doyumunu bağlılıklarını ve performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Söz konusu tema ile ilgili katılımcı ifadelerine bakılacak olduğunda, K6 “Yıldız sayısının artması kesin olarak personele bağlı otelin verdiği imkanlara da bağlı tabiki otelin sunduğu imkanlar yükseldikçe personel sayısı da yükseliyor dolayısıyla insan kaynaklarına verilen önemin artmasında normal” şeklinde düşüncelerini ifade ederken K1 “Yıldız ile mi alakalı pek bilmiyorum ama insan kaynakları son yıllarda işveren vekili gibi oldu aslında artık patronlara ya da genel müdürlere ulaşmadan insan kaynakları sorun çözücü departman olarak baz alınıyor bazı yerlerde” diyerek örgütlerdeki insan kaynaklarına yönelik düşüncelerini ifade etmiştir. Aynı zamanda K1 söz konusu örgütte personel yönetimi ve insan kaynaklarını ayırmaya çalıştığını da ifade etmektedir. Diğer taraftan K2 “...aslında farklılaşan pek bir stratejimiz yok, farklı kılan unsurumuz markamız. Hilton markası olmamız, Hilton üniversitesi adı altında verilen eğitimlerimizde housekeeping departmanında böcek ilaçlamasının misafir üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğuna dair bile eğitimlerimiz var” diyerek marka imajına verilen önemle birlikte misafir üzerindeki etkisine de dikkat çekmektedir.

Araştırmaya dâhil olan örgütün elde edilen bulgular kapsamında konaklama hizmetinin yanı sıra marka imajının da etkisiyle işgören ve misafir memnuniyetine yönelik olarak düzenlemelerde bulunduğu ve bu yönde gelen taleplerin değerlendirildiği bir örgüt olma özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan insan kaynaklarına ilişkin algının son yıllarda değiştiği de bulguların sonuçları arasındadır. Araştırma sorularında üst ve alt yapı ile ilgili olarak herhangi bir soru bulunmadığından dolayı bu konuyla alakalı herhangi bir şey bulgulanmamıştır.

Kişisel Bağlam Kapsamında İnsan Kaynakları Uygulamaları Teması

Son temayı oluşturan kişisel bağlam kapsamında insan kaynakları uygulamaları teması ise; motivasyon, çatışma, iletişim, verimlilik, memnuniyet, deneyim, aidiyet, kriter ve devamlılık kodlarından oluşmaktadır. Diğer pek çok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de örgütler, performanslarını geliştirmek ve arttırmak için sürekli bir çaba halindedirler. İş gören performansı ve örgüt performansı arasında önemli bir ilişki olup gelişen ve artan işgören performansı örgüt performansını etkilemektedir. Dolayısıyla örgütler, verimlilik ve etkinlik elde edebilmek için işgören motivasyonuna yönelik faaliyetleri gerçekleştirmek durumundadır.

Söz konusu temaya ait katılımcı ifadelerine yer verilecek olduğunda, K1 “...motivasyon ve tutundurma geçen lojmanda barbekü yapıyorum ayda bir personel eğlencesi, onlara yönelik ödüllendirmeler var biz her ay ayın personeli seçiyoruz, ayın gülen yüzü seçiyoruz mesela misafirlerden en çok teşekkür alan ilk 3 kişiye ödüller veriyoruz onlarda misafir memnuniyetini arttırmak ve daha çok para kazanmak için uğraşıyorlar” diyerek işgören motivasyonunu sağlamaya yönelik uygulamalardan bahsetmektedir. K9 “sadece eğitim, işe almak, personelin

istihdamını sağlamak değil kendisi de dâhil olmak üzere herkesi bir aile gibi hissettirmek önemli işyerinde, bunun olumlu yansımaları tüm oteli etkiliyor haliyle birçok faktörle” diyerek aidiyet kavramının önemine dikkat çekerken, K4 “...Hilton Türkbükü çalışanları olarak çalışan da demek istemiyorum biz bir aile olduk burada bütün alt departmanlarda çalışan arkadaşlarımla birlikte bir aile olarak görüyoruz biz Hilton’u” şeklinde düşüncelerini ifade ederek K9’ u doğrulamaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, örgütte insan kaynakları sürecini genel olarak, departman içerisinde personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetleri kapsamında, genel olarak insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi esas alınırken, personel yönetimi kısmında daha çok belge üzerinde ve kayda dayalı işler olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin ve departman sorumlularının doküman analizinde belirtilen görev tanımları kapsamında farklı rutin işlere sahip olmalarının yanı sıra, işgörenlerin ihtiyaçlarına yönelik faaliyetlerin yürütüldüğü sonucuna da ulaşılmıştır.

Personel yönetimi ile ilgili alanyazında, işe alma, sosyal haklar ve eğitim ile ilgili programlar ve bu gibi programların iş gücü devri, tatmin ve performans üzerindeki etkileri açıklanırken, insan kaynakları yönetimi-istihdam ilişkisinde, davranış bilimleri teknikleri ile sürekli bir gelişme sağlamayı amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde personel yönetiminin stratejik bir öneme sahip olmadığı görülmekle beraber işgörenler hakkında kayıt tutma (işe devamsızlık, geç kalma, raporlu olduğu gün sayısı, sigorta kesintileri, yan ödemeler, izinler ve ücret ödeme) faaliyetinden öteye gidememiş, değişime ve günün koşullarına uyum sağmada oldukça yetersiz kalmıştır (Ekinci, 2008, s. 177-179). Söz konusu örgüt dâhilinde araştırma sonucunda elde edilen bulgular personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin işleyişi açısından alanyazın ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada, insan kaynakları fonksiyonlarından örgüt için daha önemli olanların, eğitim, kariyer planlaması ve işe alım fonksiyonları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı ifadelerine göre, işgörenin işe alınmasından itibaren oryantasyon süreci ile başlayan eğitim programı, işgörenin çalıştığı süre boyunca çalışma hayatında faydalı olabilecek çeşitli eğitimler ile devam etmektedir. Diğer taraftan çevrimiçi olarak her işgörenin yararlanabileceği Hilton Üniversitesi kapsamında verilen eğitimler ile işgörenlerin nitelikli hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

Kariyer planlaması kapsamında, işgörenin niteliklerine göre pozisyon açığı oluştuğunda departman yetkililerinin önerisiyle pozisyona uygun olan aday seçilerek gerekli terfi verilmektedir. Örgüt kapsamında oluşan herhangi bir pozisyon açığı için öncelikle mevcut işgörenin nitelikleri değerlendirilmekte ve uygun olması durumunda gerekli terfi verilmektedir. Açık olan pozisyon için mevcut işgören gerekli niteliklere sahip değilse örgüt dışından tamamlanma yoluna gidilmektedir.

İşe alma kapsamında ise, açık olan pozisyon için gerekli niteliklere sahip olan aday, çeşitli kanallardan bulunarak görüşmeye çağrılmaktadır. Bu kapsamda işgörenin istihdam edeceği departman gerekli kriterlerin belirlenmesinde önemli hale gelmektedir. Yidepartmanında çalışacak işgören için dış görünüş, diksiyon, yaş, sunum becerileri önem kazanırken muhasebe

departmanı için daha çok mesleki yeterlilik önemli olabilmektedir. Gerekli pozisyon için uygun olduğu düşünülen aday işgören için referans araştırması yapıldıktan sonra 60 günlük deneme süresi boyunca yakından takip edilerek kadroya alınıp alınılmayacağı kararlaştırılmaktadır.

Araştırmada, işgörenlerin örgütü aile ortamı olarak görmelerinin etkisiyle şimdiye kadar işgörenlerden kaynaklı olarak herhangi bir problem yaşanmadığı, ancak, toplu halde çalışılmasından kaynaklı olarak bazı durumlarda, departman içerisinde ya da departmanlar arasında küçük gerginliklerin olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu gerginliklerin ise çok fazla uzamadan işgörenler arasında çözüme kavuşturulduğu, herhangi aksi bir durumda ise doküman analizinde de yer aldığı gibi gerekli ceza ve disiplin prosedürlerinin uygulanacağına yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Diğer taraftan turizm sektörüne özgü olarak, özellikle yaz aylarında, iş yoğunluğundan kaynaklı meydana gelen aksaklıkların zaman zaman örgüt içerisinde sorunlara yol açtığı saptanmıştır.

Öncelikle insan kaynakları fonksiyonları arasında yer alan işe alımın, örgüt içerisinde insan kaynaklarından daha çok personel yönetimi olarak görüldüğü tespit edilmiştir. İşe alma politikalarının başında doğru işe doğru elaman prensibini benimsediklerini ve bu doğrultuda işe alım sürecinde referans incelemesinden başlamak üzere pozisyona yönelik olarak gerekli mülakat uygulamalarının yapıldığı ve en sonda 60 günlük bir deneme süresine tabi tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik kriterlere bakıldığında ise, kariyer planlamasına yönelik olarak işe alma sürecinde 60 günlük deneme süresinin geçilmesi durumunda işgören için bir kariyer planlaması yapıldığı, departmanlar arasında yılda iki defa terfi sınavı yapıldığı, departman içerisinde yöneticiler tarafından belirlenen işgören derecelendirme sisteminin olduğu saptanmıştır.

Örgütü sektördeki diğer konaklama işletmelerinden farklı kılan yönleri nelerdir? Ulaşılan verilerin analiz edilmesi sonucunda, araştırmaya dâhil olan örgütün sektördeki diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan öne çıkan yönünün *marka değeri* olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, işgören motivasyonunu arttırmaya yönelik olarak örgüt kapsamında sunulan imkânlar da örgütün sektörde ayrıcalık kazanmasında etkisini olduğunu göstermektedir. Araştırmaya konu olan örgüt dahilinde uygulanan insan kaynakları politikaları her ay işgören motivasyonunu arttırmaya yönelik yapılan “ayın personeli” ve “ayın gülen yüzü” gibi faaliyetlerin yanı sıra düzenlenen tavla veya okey turnuvaları ile çeşitli spor etkinliklerini kapsamaktadır. Tüm bu insan kaynakları politikalarının işgören motivasyonunu arttırmasının yanı sıra işgörenin örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sorularına katılımcıların verdiği ifadelerin analiz edilmesi sonucunda oluşturulan dört temanın birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları adlı temada yer alan kodların daha iyi anlaşılabilmesi için diğer bir tema olan örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları adlı temada yer alan kodlara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Araştırmaya dâhil olan örgütün örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları yönetimi adlı tema altında belirlenen kodlarda da görüldüğü üzere Hilton Türkbükü açısından bakıldığında öne çıkan örgütsel yönünün marka değeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya konu olan örgütün misyonunda yer alan ifadeler elde edilen bulgular ile değerlendirildiğinde, dünyanın en konuksever örgütü olmak yolunda ekip üyeleri için anlamlı fırsatlar sunulduğu yer almaktadır. Araştırma kapsamında söz konusu örgütün işgörelere yönelik olarak analiz sonucunda ulaşılan, yılda iki defa yapılan terfi sınavları, ayın güler yüzü ödülleri, işgören motivasyonunu arttırmaya yönelik düzenlenen faaliyetler, işverenlerin işgörenler ile olan etkin iletişimi misyonda yer alan bu ifadeyi doğrulamaktadır. Diğer taraftan, konuklar için içten deneyimler ifadesi araştırma kapsamına konuklar dâhil edilmediğinden dolayı araştırma sonucunda ortaya çıkarılan bulgular ile açıklanamamak ile beraber ayın güler yüzü ödülü ve bu bağlamda işgören motivasyonunu arttırmaya yönelik faaliyetlerin konuklar üzerinde kesin sonuçlara dayanmamakla birlikte olumlu etkilere sebep olacağı düşünülmektedir. Örgüt misyonunda yer alan son ifade ise, mülk sahipleri için olumlu değerler ve topluluklarda olumlu etkidir. Araştırma sonucunda mülk sahiplerinin değerlerine yönelik herhangi bir bulguya ulaşılamamakla birlikte topluluklarda olumlu etki, işgörenlerin ifadelerinde sıkça yer alan marka değeri unsuruyla ilişkilendirerek işgören toplulukları açısından olumlu bir etki bırakıldığı sonucuna ulaşılabilir.

Diğer taraftan söz konusu örgütün vizyonunda, eşsiz deneyimler sunarak dünyayı konukseverliğin ışığı ve sıcaklığı ile doldurmak gibi bir ifadenin olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular kapsamında örgüt içerisinde işgörelere yönelik olarak uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarının işgören motivasyonunu arttırmakla birlikte turizm sektörünün yapısı dikkate alındığında dolaylı olarak konuklar üzerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan tüm bu verilerin alanyazına olan teorik ve uygulama açısından olan katkılarına değinilecek olduğunda; söz konusu konaklama işletmesinde yöneticilere ve departman sorumlularına yöneltilen sorular, araştırmaya dahil olan örgütün insan kaynakları faaliyetlerini ve sürecinin anlaşılmasını sağlayarak uygulama açısından bakıldığında insan kaynakları fonksiyonlarının söz konusu örgüt için hangilerinin daha fazla öne çıktığı, hangi fonksiyonların ise daha fazla geliştirilmesi gerektiğini oraya çıkarmaktadır. Yöneticilerin ve departman sorumlularının insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının ortaya çıkarılması ile de örgüt içerisinde bu yönde değişim ve gelişime gidilmesinin sağlanması ve örgüt başarısına katkıda bulunması uygulamaya yönelik bir katkı olarak düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin teorik katkısı ise, öncelikle elde edilen bulgular kapsamında yöneticiler ve departman sorumluları tarafından söz konusu örgütte personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi farkının anlaşıldığı ve uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan bakıldığında alanyazında yer alan insan kaynakları ve personel yönetimi alanındaki çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan söz konusu örgütte turizm sektörünün yapısı gereği sezonluk işgörelere herhangi bir kariyer planlaması yapılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yaz aylarında sezonluk istihdam eden işgörelere yönelik kariyer planlaması uygulamalarındaki bu boşluğun giderilmesine yönelik ilgili çalışmaların yapılması gerektirdiği düşünülmektedir.

Bulgular bölümünde katılımcıların ifadeleriyle belirtildiği üzere örgütte etkin insan kaynakları yönetiminin var olduğu, örgüt stratejisi ile uyumlu şekilde yürütüldüğü ve işgörenin örgüt için önemli bir kaynak olarak görüldüğü saptanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi dâhilinde

işgörenin işe alım aşamasından itibaren eğitim ve geliştirme fonksiyonlarından kariyer yönetimine ve ücretlendirmeye kadar olan tüm süreçlerin etkin olarak yönetildiği tespit edilmiştir.

Örgüt için önemli bir kaynak olarak görülen işgörenler uygulanan insan kaynakları politikaları ile motive olarak örgüt başarısına katkıda bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkinliğinin sağlanmasında yasalar dâhilinde belirlenen insan kaynakları prosedürleri de oldukça önemli rol oynamakta ve işgörenlerin hak ve çıkarlarının korunmasının yanı sıra içerdiği ceza ve disiplin uygulamaları ile de örgüt içerisinde refah ortamının sağlanmasında etkili olmaktadır. Diğer taraftan devir oranı ile ilgili olarak, uygulanan insan kaynakları politikaları ile her ne kadar dengede tutulmaya çalışılsa da gerek sektörden gerekse de işgörenden ya da işverenden kaynaklı olarak devir oranının artabileceği saptanmıştır. Ancak her departman için aynı devir oranının geçerli olmadığı farklı değişkenlerin etkisiyle (işgören özellikleri, sezonluk olma durumu) bu oranın değişiklik gösterebileceği tespit edilmiştir.

Diğer bir veri toplama yöntemi olan doküman analizinde ulaşılan kodların katılımcı ifadeleriyle ve yapılan içerik analiziyle benzerlik göstermesi farklı olan diğer kodların ise, içerik analizi sonucunda oluşturulan temaya uygun olması ise araştırmayı tamamlayıcı nitelikte olup araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde insan kaynakları süreçleri ile ilgili (rekabet edilebilir olmada etkili insan kaynakları uygulamaları, işgören eğitime verilen önem) gibi benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Alanyazından farklı olarak, araştırmaya konu olan örgüt kapsamında insan kaynakları uygulama ve politikalarının yanı sıra, örgüt içerisinde oluşturulan aile ortamı kavramının, marka imajının ve yıldız sayısının da tam anlamıyla işgören devir oranının önüne geçemediği ve tüm insan kaynakları politikalarına (ayın personeli, ayın güler yüzü) rağmen işgören devir oranının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma Muğla'nın Bodrum ilçesinde bulunan zincir bir otel işletmesinin öncelikle insan kaynakları departman yöneticileri olmak üzere mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek ve misafir karşılama departmanlarının yöneticileri ve departman sorumlularının ifadeleriyle ve yapılan doküman analizi ile sınırlıdır. Bu bağlamda, turizm sektöründeki benzer örgütler için genelleme yapılması yanıltıcı olabilir.

Kaynakça

- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199-228.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm işletmeciliği ve yönetimi*. İstanbul: Azim Matbaa.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Allahverdi, M. (2006). *Elektronik insan kaynakları yönetimi ve Türkiye' deki uygulamalarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alleyne, P., Doherty, L., & Greenidge, D. (2006). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 623-646.
- Amoah, V. A., & Baum, T. (1997). Tourism education: policy versus practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1), 5-12.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- Bagri, S. C., Babu, S., & Kukreti, M. (2010). Human resource practices in hotels: A study from the Tourist State of Utrakhand, India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 286-299.
- Bakır, M. (2017). *Havayolu işletmelerinde e-hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik bütünlük bir yaklaşım* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.
- Batarliene, N. (2007). Implementation of advanced technologies and other means in dangerous freight transportation. *Transport*, 22(4), 290-295.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences* (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Bozkurt, S. (2010). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441.
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 103-116.
- Çakır, P. G., Barakazı, M., & Barakazı, E. (2017). Turizm sektöründe çalışan kadınların karşılaştığı sorunları değerlendirmeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Social Sciences*, 3(61), 461-474.
- Demir, C. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 59-81.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 155-185.
- Ekiz Gökmen, Ç. (2011). Türk turizminin yabancı gelinleri: Marmaris yöresinde turizm sektöründe çalışan göçmen kadınlar. *Çalışma ve Toplum*, 1, 201-232.
- Eleren , A., & Kılıç, B. (2007). Turizm sektöründe servqual analizi ile hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bir termal otelde uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 9(1), 235-263.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(3), 35-54.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(3), 35-54.
- Erdil, O., Alpkan, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Ergin, C. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. Ankara: Elma.
- Ferecov, R. (2009). Azerbaycan işletmelerinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(2), 1-12.

- Gazija, A. (2011). Importance of staff training in hotel industry Case Study: Hotel Dukagjini. *ILIRIA International Review*, 1(2), 1-11.
- İlgar, M. Z., & İlgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram). *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 197-247.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2016). Fostering employee creativity through transformational leadership: moderating role of creative self-efficacy. *Creativity Research Journal*, 28(3), 367-371.
- Kalıpçı, M. B. (2014). Konaklama işletmelerinde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Manavgat örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2009). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile ilişkili etkenler: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim*, 20(63), 119-140.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Kuşluyan, S., Kuşluyan, Z., İlhan, İ., & Buyruk, L. (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 27(5), 768-789.
- Öngöre, Ö. (2010). Turizm' de çalışma koşulları ve esnek çalışma. Antalya: 1. Turizmde İnsan Kaynakları Sempozyumu .
- Özcan, S. (2011). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdemir, E., & Akpınar, A. T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 85-105.
- Sezen, O. (2013). Otellerde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının işgören verimliliğine etkisi: Ankara'daki beş yıldızlı oteller örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Türkdoğan, O., & Gökçe, O. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemi*. Konya: Çizgi.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Tüzün, İ. K. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 61-76.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Detay.
- Ünüvar , Ş. (2008). Turizm sektöründe bilgi teknolojileri kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1-2), 597-618.