

**ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ BODRUM HİLTON ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Oğuz ÇAKI

Eskişehir, 2019

**ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ BODRUM HİLTON ÖRNEĞİ**

Oğuz ÇAKI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hakan SEZEREL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Oğuz ÇAKI'nın "Uluslararası Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bodrum Hilton Örneği" başlıklı tezi 22 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Hakan SEZEREL

Üye : Doç.Dr.Tarhan OKAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ash GEYLAN

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BODRUM HİLTON ÖRNEĞİ

Oğuz ÇAKI

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hakan SEZEREL

Bu tez çalışmasının amacı, uluslararası bir konaklama işletmesinin insan kaynakları faaliyetlerini, süreçlerini, politikalarını ve fonksiyonlarını betimlemektir. Bunun yanında, insan kaynakları politika ve fonksiyonlarının örgütteki devir oranına olan etkisini ortaya koymaktır. Söz konusu örgütün mevcut faaliyetleri departman sorumlularından elde edilen verilerle incelenmiştir. Bu tez çalışmasında; nitel araştırma yöntemine başvurulmuş örnek olay deseninden yararlanılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile departman yöneticileri ve departman sorumluları olmak üzere 10 katılımcıdan toplanarak içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dört tema elde edilmiştir. Bu tez çalışması sonucunda, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğü, insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde personencilik 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 prensibini benimsediklerini ancak tüm bunlara rağmen turizm sektörüne özgü koşullara bağlı olarak işgören devir oranının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası Konaklama İşletmeleri, Turizm

ABSTRACT

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL HOSPITALITY BUSINESSES: BODRUM HİLTON CASE STUDY

Oğuz ÇAKI

Department of International Business

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August, 2019

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Hakan SEZEREL

This thesis aims to describe the human resources activities, processes, policies and functions of an international hospitality business. In addition to this, it is aimed to reveal the effect of human resources policies and functions on the turnover rate in the organization. The current activities of the organization were examined with the data obtained from the department managers. In this thesis; qualitative research method was adopted and case study was used. The data were collected from 10 participants, department managers and department managers with a semi-structured interview form and evaluated by the content analysis. As a result of the analysis, four themes were obtained. As a result of this thesis, human resources management processes are carried out effectively, human resources management is divided into two elements as personnel management and human resources management within the organization, human resources functions, training, career planning and recruitment functions gain importance, recruitment policies are the right staff. It is concluded that the rate of employee turnover is high due to the conditions specific to the tourism sector.

Keywords: Human Resources Management, International Accommodation Establishments, Tourism

ÖNSÖZ

Bu süreçte her zaman yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen başta Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN'a, Ar. Gör. Mahmut Bakır'a, çocukluk arkadaşım Müslüm KURNAZ'a ve Eskişehir'de bana aile olan yakın arkadaşlarım Ahmet BAŞARAN ve İlkay AKBAŞ'a teşekkür ederim...

Tezimi beni bugünlere getiren anne ve babama ithaf ediyorum...

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığımı ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

Oğuz ÇAKI

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun	4
1.2. Amaç.....	6
1.3. Önem	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	8
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANYAZIN.....	12
3. YÖNTEM	35
3.1. Araştırma Deseni.....	35
3.2. Örneklem.....	38
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	39
3.4. Verilerin Analizi	43
4. BULGULAR VE YORUM	46
4.1. Bulguların Tartışılması.....	49
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	56
5.1. Sonuç	56
5.2. Öneriler	62
KAYNAKÇA	63
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel Süreçler	15
Tablo 2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yerli Çalışmalar	19
Tablo 3. Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yabancı Çalışmalar	24
Tablo 4. Görüşme Bilgileri	43
Tablo 5. Sorulara Göre Elde Edilen Kod Sayıları	46
Tablo 6. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	47
Tablo 7. Toplanan Verilere Göre Belirlenen Temalar ve Kodlar	47
Tablo 8. İçerik Analizi ve Doküman Analizi Sonrasında Bulunan Benzer ve Farklı Kodlar	48
Tablo 9. Görüşme Yöntemi ve Doküman Analizi Sonucunda Bulgularanan Kodlar	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

1. GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası faaliyette bulunan her örgüt; insan gücüne olan ihtiyacı belirlemek, belirlenen ihtiyaca yönelik yeterli düzeyde personel istihdam etmek, istihdam edilen personelin verimliliğinin artırılması için gerekli motivasyon faaliyetlerini sağlamak ve mevcut çevre koşullarına göre ücret ödemek durumundadır (Dereli, 2005, s. 60).

“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. Diğer taraftan nitelikli insan sermayesinin örgütsel performans üzerinde oldukça önemli etkisi vardır. Zira çalışma şartlarının iyileştirilmesi, işgörenlerin örgüte olan katkılarını artmaktadır (Erdil, Alpan, & Biber, 2004, s. 102).

Sektör olarak değerlendirildiğinde ise, hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe “emek yoğun” bir yapının var olduğu görülmektedir. Söz konusu yapı insan gücü faktörünün ön plana çıkmasını sağlamakta, otomasyona ve makineleşmeye gitme imkânlarını diğer sektörlerle göre daha kısıtlı hale getirmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve misafirlerin memnun edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin çabasına bağlı hale gelmektedir (Erdem, 2004, s. 1; Ünüvar, 2008, s. 606).

İşgörenler gerek bilgi birikimleri gerekse tecrübe ve yetenekleri ile sektördeki herhangi bir kuruluşun performansını ve değerini arttırmaktadırlar. Bu nedenle işgörenlerin örgütler için önemli kaynaklardan olduğu söylenebilmektedir. Son yıllarda meydana gelen, teknolojik gelişmelerin yarattığı karmaşıklık, çeşitli bilgi ve becerileri zorunlu hale getirmektedir. 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).

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).

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 bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda işgören motivasyonunu sağlamak, yöneticilerin ve diğer taraftan da örgütün yararına olacağı düşünülmektedir (Lam, Zhang, & Baum, 2001, s. 157).

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).

Bununla birlikte insan kaynaklarının bu fonksiyonlarını yerine getirilmesinde turizm sektörüne has bir takım olumsuzluklar bulunmaktadır. Bu olumsuzlukların başında konaklama işletmelerindeki insan kaynakları yöneticilerinin işgörenleri mevsimlik olarak kısa dönemli istihdam etme eğiliminde olmaları, iş-ücret dengesizliği, kısa istihdam ile tazminat hakkının doğmasını engelleme gibi olumsuzluklar gösterilebilmektedir (Bozkurt, 2010, s. 92).

Bu açıdan bakıldığında, 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).

Örgüt içerisinde istihdam eden işgörenlerin sosyal, psikolojik ve çevresel şartlarla olan etkileşiminin iyi bir şekilde incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Turizm sektöründeki kadın işgörenlerin 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).

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).

Bu tez çalışmasının amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren bir konaklama işletmesinde insan kaynakları faaliyetlerinin ve süreçlerinin betimlenerek örgüte ve örgütün devir oranına olan etkilerini departman yöneticileri ve sorumlularıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman analizi ile belirlemektir. Buradan yola çıkılarak kavramsal ve uygulamaya dönük öneriler sunulacaktır. Araştırmada, konaklama işletmelerine özgü koşullar dikkate alındığında konaklama işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl gerçekleştirildiği önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorunla birlikte araştırma boyunca konaklama işletmelerindeki insan kaynakları faaliyetleri araştırmaya dâhil olan konaklama işletmesi kapsamında anlatılmaktadır.

Söz konusu tez çalışmasında incelenen bir diğer sorun, konuyla ilgili olarak yeterli sayıda departman müdürleri ve departman sorumlularıyla yapılmış uygulamalardan ziyade işgörenlere yönelik uygulamaların bulunması ve turizm sektöründeki insan kaynakları fonksiyonlarının işleyişi konusunda alanyazında belirsizliğin söz konusu olmasıdır. Tez çalışmasında Hilton otel zincirinin seçilmesinin sebebi ise benzer şekilde Erdem'in (2004)'de ifade ettiği gibi Türkiye'de modern otelciliğin başlamasına olanak sağlaması ve önemli turizm destinasyonlarında yer almasıdır. Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın sorunu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

İkinci bölüm de araştırmada yararlanılan alanyazın sunulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve faaliyetlerine yer verildikten sonra insan kaynakları yönetimi ile konaklama işletmelerindeki insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları bir arada verilerek, geçmiş yıllarda bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölüm, araştırmanın yöntem bölümünü oluşturmakta olup araştırma deseni ve örnekleme, veri toplama tekniği ve aracı son olarak da toplanan verilerin analizlerinden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları ve tartışma bölümü yer almaktadır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

1.1. Sorun

Hizmet sektörünün önemli bir unsurunu oluşturan konaklama işletmeleri içerisinde, işgörene gereken önemi vermeyen, örgüt için en önemli sermayenin insan kaynağı olduğunun farkında olmayan pek çok konaklama işletmesi bulunmaktadır. Diğer taraftan insan kaynağının en önemli sermaye olduğunun farkında olan örgütler, genellikle güçlü örgüt yapısına sahip, kurumsallaşma yolunda önemli adımlar izleyen ve genellikle yurt dışı bağlantıları olan zincir otellerden oluşmaktadır (Akıncı, 2002, s. 23).

Hizmet sektörünü yapısal olarak diğer sektörlerden ayıran en temel 4 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 özelliğinden kaynaklı olarak müşterinin memnuniyet derecesi büyük ölçüde etkilenmektedir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinde hizmet standartlarının belirlenememesi, yüzyüze etkileşim gibi özellikler de sunulan hizmetin kalitesini ölçmeyi zorlaştırmaktadır (Eleren & Kılıç, 2007, s. 95).

İnsan faktörünün önem kazanmasıyla birlikte iş görenler, özellikle turizm işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesinden kaynaklı olarak, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda kararsızlıklar yaşamaktadırlar. Bu halde, başta iş görenin kendisini olmak üzere örgütü de büyük oranda etkileyeceği ve örgüte yönelik büyük zararlar vereceği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra işgörenin sürekli olarak tüketiciyle iletişim halinde olması, tüketici başta olmak üzere, meslektaşına ve fiziksel ortama karşı sorumluluğu beraberinde getirmektedir (Olçay & Sürme, 2010, s. 1113).

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, Kuşluyan, İlhan, & Buyruk, 2010, s. 172).

Hızla gelişen teknolojik ilerlemelere rağmen konaklama işletmelerinin iş gücü odaklı, emek yoğun işletmeler olarak faaliyet göstermeye devam ettikleri görülmektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet akışının ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının ise büyük oranda işgörenlerin eğitime ve çabasına bağlı olduğu düşünülmektedir (Özdemir & Akpınar, 2002, s. 87).

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).

Bu tez çalışmasında, uygulanan insan kaynakları politika ve fonksiyonları ortaya çıkarılarak devir oranına olan etkisi konu edinilmektedir. İncelenen soruna yönelik söz konusu örgüt dâhilinde nitel araştırma yöntemiyle derinlemesine bilgi sağlanmaya çalışılmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, uluslararası bir konaklama işletmesi olan Bodrum Hilton'un insan kaynakları faaliyet ve süreçlerini betimlemek, betimlenen faaliyet ve süreçlerin örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada amaçlanan diğer bir unsur ise, örgüt içerisinde uygulanan insan kaynakları politika ve fonksiyonlarının örgütteki devir oranına olan etkisini ortaya çıkarmaktır. 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 geliştirilmiştir. Bu sorular:

- 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? Şeklinde.

1.3. Önem

İşgörenin istek ve beklentilerinin dikkate alınarak oluşturulan insan kaynakları politikalarının yetersizliği ve ülkemizde 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 süreçleri ile ilgili çalışmaların daha çok işgören odaklı olmasından dolayı bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. (Ergin, 2005, s. 138).

Lee, vd. (2015); konaklama işletmelerinde lider ve takım üyesi arasındaki değişimin, işgörenlerin özellikle cinsiyet rolünü açığa kavuşturmak amacıyla iş çıktıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı zamanda cinsiyetin iş tatmini üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jaiswal ve Dhar (2016) ve Ashton (2018) araştırmalarında ise konaklama işletmelerinde uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarının, işgörenler üzerindeki iş

tatmini ve bağıllık 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 çözmede ve iş gören bağıllık düzeyinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zincir bir konaklama işletmesi olan Hilton Türkbükü insan kaynakları faaliyetlerini ve sürecini betimlemeye yönelik bu çalışmada, öncelikle insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere diğler departman yöneticileri ve departman sorumluları ile yapılan görüşmelerle insan kaynakları faaliyet ve süreçleri üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın önemi; bu konuda çalışmaya dâhil olan uluslararası konaklama işletmesi kapsamındaki çalışmalardan biri olup, yöneticilere ve departman sorumlularına odaklanan bir çalışma olmasıyla alanyazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Şirketler özelinde çalışma kapsamında bilgi almanın güçlüğünde eklendiğinde kurumsallaşmış bir otel zincirinin seçilmesi önemli görülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmanın yürütülmesinde aşağıdaki gibi bazı varsayımlar göz önünde bulundurulmuştur.

- Çalışmada yer alan katılımcıların kendilerine yöneltilen soruları tamamen anlamış oldukları varsayılmaktadır,
- Çalışmada kullanılan veri toplama aracının tüm yetkileri kapsadığı ve görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

- Çalışma 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.
- Çalışmada tüm departman yöneticileri ve departman sorumluları ile görüşme sağlanamamıştır.
- Çalışma kapsamında katılımcılarla yapılan en uzun görüşme 28 dakika iken en kısa görüşme ise 10 dakika ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu kısımda araştırma içerisinde sıkça değinilen kavramlara yönelik tanımlar yer almaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi; Çevresel ve örgütsel herhangi bir ortamda insan kaynaklarının çevreye, bireye ve örgüte yararlı olacak şekilde, yasalar dâhilinde etken bir şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyet ve çalışmaların tümüdür (Sadullah, 1998, s. 16).

İnsan kaynakları kavramı, belirli bir örgütün bağlı bulunduğu stratejik hedeflere ulaşmada örgütlerin sıkça ihtiyaç duyduğu kaynağın yönetilmesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları kavramı, örgütün dışında bulunan ve ihtiyaç anında değerlendirilebilecek kaynakları kapsamakla birlikte örgüt içinde de en üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün işgörenleri de ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda, işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarının karşılamakla birlikte örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin olarak kullanılmaktadır (Tunçer, 2012, s. 5).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için geliştirilen stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi bir örgüt içinde örgüt için yararlı, yüksek performans gösteren iş gücünün elde edilmesi, elde edilen iş gücünün geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve son olarak örgütte tutmayı sağlamak amacıyla yerine getirilen etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004, s. 32).

Güncel çalışmalarda da görülebileceği gibi örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasında aktif olarak rol alan, işgörenlerin örgüt için gerekli olan etkili bireysel katılımlarını en iyi şekilde destekleyen ve bu katkıları mümkün kılan planlamaların yapılandırılmasıyla ilgilidir (Çetin, Dinç, & Elmalı, 2017, s. 15).

İnsan Kaynakları Yönetimi Çevresi: İnsan kaynakları yöneticisi, örgütü, insan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevre unsurlarını bilmek durumundadır. Bu nedenle örgütü geniş bir bakış açısıyla birbirleriyle ilişkili iç ve dış çevre etmenlerinin etkileşiminden doğan ilişkiler bütünü olarak görür. İnsan kaynakları yönetimini etkileyen iç çevre unsurlarının başlıcaları örgütün misyonu, politikaları, amaç, hedef ve görevleri, kültürüdür. Dış çevre unsurları ise ekonomik, politik, teknolojik ve uluslararası etmenlerdir (Aykaç, et al., 2003, s. 343).

Personel yönetimi: Örgütün ihtiyacı olan insan kaynağını sağlamanın ve sağlanan bu kaynaktan verimli ve etkin bir şekilde faydalanmanın yollarını gösteren disiplindir (Koroğlu, 2010, s. 143).

Uluslararası İşletme: Yalnızca bir ülke içinde değil yabancı bir ülkede de çeşitli faaliyet dallarından bir veya birkaçında üretim veya satış yapan işletmelerdir. Bunlar dış ülkede faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan çoğunlukla ana firma ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir (Ünsar , 2009, s. 696).

Konaklama İşletmesi: Turistlerin gidecekleri noktaya ulaşmalarından itibaren öncelikle konaklama olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcayan emek faktörünün yoğun olarak kullanıldığı işletmelerdir (Üngüren & Çevirgen, 2016, s. 2224). Konaklama işletmeleri, turistlerin farklı yerlerde geceleme ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte yeme ve içme, eğlenme, geçici olarak veya belirli bir süre konaklama ve bazı sosyal gereksinimlerini karşılayan yerlerdir (Özdemir & Akpınar, 2002, s. 86-87).

Misyon: Herhangi bir örgütün var olma nedeni olarak tanımlanmakla birlikte örgüt stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir yere sahip olan misyon kavramı diğer örgütlerden farklı olarak örgüt faaliyetlerinin nerede ve nasıl üretileceği, sahip olacağı değerlerin neler olacağını ifade etmektedir (Ülgen & Mirze, 2010, s. 68).

Vizyon: Örgütün şu an ki var olan gerçekleriyle ilerleyen dönemlerde gerçekleşmesi istenen şartların bir araya getirilmesiyle örgüt için ulaşılmak istenen imajın yaratılmasıdır (Koçel, 2005, s. 130).

İnsan Kaynakları Planlaması: Örgütlerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşamasında, insan kaynakları yöneticileri tarafından işe uygun işgöreni doğru zaman ve doğru yerde sağlamak amacıyla geleceğe yönelik ön görüde bulunma çabaları insan kaynakları planlaması olarak adlandırılmaktadır (Arslan, 2012, s. 89-90).

İş gören bulma: Herhangi bir örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki aday işgörenlerin çeşitli iletişim kanalları yardımıyla bulunma sürecidir (Çavdar & Çavdar, 2010, s. 81).

İş gören seçme: İşgören bulma sürecinden sonra gerçekleştirilen aday işgören grubu içerisinde hangi aday veya adayların işe alınacağına karar verilen süreçtir (Çavdar & Çavdar, 2010, s. 85).

Eğitim: Belirlenen hedeflere ulaşabilme olasılığını arttırmak amacıyla işgörenin davranış ve tutumlarında değişiklik oluşturma sürecidir. Örgütlerdeki eğitim ve geliştirme

işlevi işgörenlerin karar verme, sorun çözme, örgütün politika ve işlevlerini kavrayıp anlama yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik politikaları içermektedir (Örücü & Yumuşak, 2005, s. 237). Nitekim turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin özellikle insan kaynakları yönetimi departmanlarında sıkça karşılaşılan sorunlardan biri, nitelikli ve yetişmiş işgören eksikliğinin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Baum, 1994, s. 259).

Performans: Belirli bir zaman diliminde meydana getirilen hizmet veya üretilen mal miktarı olarak tanımlanırken alanyazında çeşitli işlevlerine göre çıktı, verim, etkinlik kavramlarıyla açıklanabilmektedir. Bunun yanı sıra kişinin motivasyonu ve yeteneği arasındaki etkileşimin sonucu olarak da bilinmektedir (Helvacı, 2002, s. 156).

Performans değerlendirme: Daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre örgütün ve işgörenin işteki başarısının ölçülmesi ve analiz edilerek geri bildirimlerde bulunulması sürecidir. Performans değerlemenin amacı, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve sürekli olarak geliştirilmesinde önemli etkisi olan süreçlerin ve tüm bu süreçlerin belirleyici olan işgörenlerin performans planlamaları yapmalarında ihtiyaç duydukları geri bildirimlerin katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulmasıdır (Altun & Memişoğlu, 2008, s. 10).

Ücret: Zihinsel ya da fiziki emeğe dayanan üretim faaliyetleri karşılığında emek sahibine ödenen bir bedeldir. Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise, gider/maliyet faktörüdür. Ücret herhangi bir örgüt için maliyeti arttıran bir faktör olsa da verimlilik üzerine doğrudan etkiye sahiptir (Ünsar, 2009, s. 49-50).

Ücretlendirme: Doğrudan ya da dolaylı olarak işgörenin hak ettiği ödüllerin eşit bir şekilde dağılımını yapabilmek amacıyla örgüt içerisindeki işgören katkılarının değerlendirilmesidir (Yenipınar, 2005, s. 151).

Kariyer kavramı: Kişinin yalnızca sahip olduğu işler değil örgüt içerisinde işverenler tarafından kendisine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin hedef, beklenti ve arzularını hayata geçirebilmesi için bu doğrultuda eğitilmesi ve sahip olduğu fiziksel ve zihinsel yetenek, çalışma arzusuyla bulunduğu örgütte ilerleyebilmesi anlamına gelmektedir (Müftüoğlu & Erol, 2013, s. 38).

Kariyer planlaması: Örgüt, birey, iş ile ilgili olarak daha geniş perspektifli bir kavramdır. Kariyer planlaması yapılırken etkili bir kariyer programı nasıl hazırlanıp yürütülebilir, örgütün kariyer planlamasındaki rolü ve etkisi nedir, kariyer planlamaları işgörenin kariyerinin farklı aşamalarına nasıl uyumlaştırılabilir, insan kaynakları yönetiminin politika ve uygulamalarıyla örgütlerde uygulanan kariyer programları nasıl

bütünleştirilebilir gibi sorular örgütte kariyer planlaması yapılırken dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir (İrmiş & Bayrak, 2011, s. 181).

Kariyer yönetimi: İşgörenlerin kariyerlerine ilişkin yapmış oldukları planların, istihdam ettikleri örgütün kariyer geliştirme politikalarıyla bütünleştirilip desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetimi süreci boyunca işverenlerin hareket noktaları örgütün iş gücü ihtiyacını sağlarken diğer taraftan da işgörenlerin planladıkları kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan plan ve programları hazırlamak ve uygulamaktır (Türkay & Eryılmaz, 2010, s. 181).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANYAZIN

İnsan kaynakları örgütler için stratejik bir öneme sahiptir. Bunun nedeni ise, örgütlerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmelerinin büyük oranda örgütte çalışan kişilerin bilgi, beceri ve yetenek düzeyine bağlı olmasıdır. Örgütler, doğru kişileri, doğru yer ve zamanda, doğru işlere yerleştirerek rekabet ortamında önemli avantajlar elde edebilmektedirler. Bu açıdan insan kaynakları faaliyetlerinden yararlanabilmek örgütlerin sürekliliği noktasında önemlidir (Görmüş, 2009, s. 67-68).

İnsan kaynakları yönetimi özellikle hizmet sektöründe önemli bir yönetim stratejisi olarak görülmektedir. İnsan kaynaklarına verilen bu önemin nedeni, araştırmanın giriş kısmında da belirtildiği gibi hizmet sektörünün, yapısı gereği emek-yoğun bir sektör olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin nihai amacı örgütün hedeflerine verimli olacak şekilde ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedefe ulaşmada en önemli rolü insan faktörünün üstleneceği düşüncesi ile insan kaynakları yönetimi, insan odaklı işgören ilişkilerini denetleyici bir yapı içerisinde ele alarak örgüt kültürüne ilişkin işgören politikaları geliştirmektedir. Bu özelliği ile insan kaynakları yönetimi örgüt stratejisinde kilit bir öneme sahiptir (Akçadağ & Özdemir, 2005, s. 169-170).

Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen bir takım değişiklikler ve işgörenlerin yönetim ile ilgili sorunlarında personel yönetiminin yetersiz kalması, insan kaynakları yönetimini gerekli kılmıştır (Ferecov, 2009, s. 6).

Günümüzde de insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinin önemli olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarını örgüt içerisinde etkili bir şekilde yönetmek, tüm insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarıyla birlikte insan kaynakları yönetim sistemini anlamayı gerektirmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yöneticileri, tüm işgörenler ve birim yöneticilerinin iş birliği içinde olması, örgüt açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir (Çetin Aydın & Başol, 2014, s. 15).

Bununla birlikte; örgütlerin kuruluşları, bazı fırsatların değerlendirilmesi, bir girişim fikri veya çeşitli örgütlerin ayrılmaları 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 bulundurmakla 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 yöneticilerinde 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 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 & Kanten, 2009, s. 123).

Küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci yönetim ve insan unsuru ile birlikte çalışma normlarını da yeni amaç ve politikalara göre yönlendirmektedir. Tüm bu karşılıklı ilişkiler bağı örgütlerin ilişkilerini ve yönetim bağı etkilemekte ve örgütün geleceği ile bütünleşen çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişip örgütlerde yer bulmasına zemin hazırlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin performanslarını geliştirmeleri ile ilgili çalışmaları ütlenmesinin yanı sıra örgütteki tüm işgörelere, her geçen gün artan bilgi yoğunluğu karşısında kurumsal bir ortam sağlayarak gelişimine yardımcı olmaktadır (Özcan, 2011, s. 32).

Bütün örgütlerde, örgütün kuruluş amacına göre, çeşitli eğitim ve görev düzeylerinde çok sayıda işgören çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içinde istihdam edildikleri sürece, işgörenlerin görevi ve düzeyi ne olursa olsun onların örgüt amaçları doğrultusunda verimli ve etkin şekilde çalışmasını sağlamak üzere görev almaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi tüm bu görevleri yerine getirirken iki temel amacı karşılamaya çalışmaktadır. Bunlar; işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak ve işgörenlerin yetenek ve becerilerini kullanarak örgüte olan katkılarını üst düzeye çıkarmaktır. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenen iki amacın

birleştirilmesiyle, insanların örgütler için değil örgütün insanlar için olduğunun anlaşılacağı düşünülmektedir (Ünsalan & Şimşeker, 2006, s. 42).

Barutçugil (Barutçugil, 2004, s. 37-38) ise, insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- İş görenlerin tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanarak optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması,
- İnsan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en etkin şekilde kullanılmasının sağlanması,
- İş görenlerin örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için kendilerini daha fazla işe vermelerinin sağlanması,
- İş görenlerin gelişmelerinin ve kariyer beklentilerinin karşılanması,
- Örgütün planları ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi, varsa uygun olan kültürün pekiştirilmesi, eğer gerekli ise kültürün yeniden yapılandırılmasıdır.

Başka bir ifadeyle insan kaynaklarının temel amaçları; etkili insan gücü kaynaklarını oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak olarak ifade edilebilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 37-39).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri ve önemi, örgütün faaliyette bulunduğu iş koluna, üst düzey yöneticilerin insan kaynaklarına verdiği öneme ve örgütün büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi stratejik önem taşıyan kararlar alması nedeniyle tüm bölümleri etkilemekte ve bu açıdan örgütün bütününe ilgilendirmektedir. Bu etki ile birlikte örgüt içerisinde alınan kararların insan kaynakları bakış açısına ihtiyaç duyması, insan kaynakları bölümünün örgüt içinde önemli roller üstlenmesine neden olmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi, örgüt içinde, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını işlevsel bir yetki ile üstlenerek diğer üst düzey yöneticilerin iş yükünü hafifletmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin görevleri; insan kaynakları ile ilgili bütün gelişmeleri takip etmek ve uygulamak, belirlenen politikalara uygun programlar hazırlamak, hazırlanan programlara ait faaliyetleri yürütülmesini ve denetimini sağlamak, örgütün hedef ve amaçlarına uygun insan kaynakları politikalarını hazırlayarak bunları üst düzey yönetimin kararına sunmaktır (Ünsalan & Şimşeker, 2006, s. 51-52).

Tüm örgütler insan kaynakları yönetiminin taşıdığı önem düzeyine ve kendi yapılarına uygun nitelikte örgütlenmeye gitmektedirler. Bu şekilde, bir örgütlenme

biçimine girmeden önce insan kaynakları departmanında yapılacak olan görevlerin tanımlanması gerekir. Bu tanımlamalar içinde, iş gücü gereksinimlerini saptayacak planlama şefliği, anlaşma ve toplu sözleşmeleri yürütecek endüstriyel ilişkiler şefliği, işgörenlerin maddi durumlarını düzenleyecek aylık ve ücret şefliği, işgören bulma ve seçme işleri için ise işe alma şefliği gibi bölümler yer almaktadır. Bu bölümler bazen çeşitli biçimlerde birleştirildiği gibi bazen de ayrı ayrı organize edilebilmektedir. Bunun yanı sıra bazı örgütler, insan kaynakları bölümü içinde halkla ilişkiler şefliği, disiplin şefliği gibi bölümlere de yer verebilmektedirler. Bu konuda tüm örgütler için gerekli, standart kabul edilmiş insan kaynakları modeli olmamakla birlikte her örgüt kendi ihtiyaç ve özelliklerine göre örgütlenmeye gidebilecekleri düşünülmektedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2001, s. 308). Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetimi ve konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlere göre farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılık tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel Süreçler

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İKY
<p>İş analizi:</p> <p>İnsan kaynakları yönetim aracı olan iş analizi, örgütsel hedeflere uygun pek çok bilginin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örgütler için iş analizinin amaçlarından bazıları; her bir iş veya pozisyon hakkındaki bilgileri net bir şekilde belirleyerek bu iş ve pozisyonlarda çalışacak kişilerin ileriye dönük kariyer planlamasını yapmak, insan kaynakları planlamasına yardımcı olarak ileride ihtiyaç duyulabilecek iş gücünün niteliklerini belirlemek, örgüt içinde gerçekleştirilen her bir unsur örgütün stratejisine yönelik planlamaları içerdiğinden iş analizi bu amaçlarıyla örgütün stratejilerine katkıda bulunmaktadır (Dereli, 2005, s. 79).</p>	<p>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).</p>
<p>İş gören bulma süreci:</p> <p>Örgütteki açık pozisyonların belirlenmesi ile birlikte bu pozisyonların iş analizine tabi tutulup iş tanımlarının ve iş gerekliliklerinin yapılması sonucunda işe uygun işgörenin nereden ve nasıl</p>	<p>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</p>

<p>sağlanacağı belirlenerek örgüt içinden veya dışından işgörene ulaşılması ile aday havuzunun oluşturulması süreçlerinden oluşmaktadır. Aday havuzu oluşturulduktan sonra ise, sıra örgüte alınacak uygun işgören seçimine gelmektedir. İş gören seçimi; adayları, başvuru sahiplerinin hangilerinin işe alınmasıyla ilgili karar verilmesi sürecidir (Pelit, Soybalı, & Ak, 2017, s. 56).</p>	<p>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).</p>
<p>Eğitim ve geliştirme:</p> <p>Örgütlerin hedefleri arasında, maliyetlerin azaltılması, hata oranının düşürülmesi, kalitenin ve işe devamın artırılması gibi önemli unsurlar yer almaktadır. Tüm bu unsurların gerçekleşebilmesi için işgörenlere eğitim ve geliştirme programları verilerek verimliliğin artış göstereceği örgütlerde bulunan eğitim ve geliştirme programları ile ele alınmıştır (Bek, 2007, s. 109).</p> <p>İş gören açısından eğitim programlarının etkinliğine bakıldığında ise, işgörenin kendine olan güveni artar ve ekonomik özgürlüğe kavuşur, işinde daha kolay ilerler ve kazanç gücünde artış meydana gelir (Pekmezci, Demireli, & Batman, 2008, s. 79-80).</p>	<p>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 bulaşıkhaneye, mutfak, servis bölümü gibi kırımların ve bozulup çürümelerin çok olduğu bölümlerde eğitimli işgörenin bulunması söz konusu durumları önlediğinden maliyetleri azaltmaktadır. İş gören eğitimini 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).</p>
<p>Performans değerlendirme:</p> <p>Örgütlerde daha önceden belirlenen performans kriterleriyle ve bazı değerlendirme yöntemleriyle birlikte işgörenin belirlenen performans düzeyine ulaşma durumu veya ne ölçüde ulaştığı belirlenmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde, eğer işgören belirlenen performans düzeyine ulaşamamış ise, performans yetersizliklerinin olduğu alanlar ortaya çıkarılır. Daha sonraki aşamada, performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılarak, yetersizliklerin giderilmesinde gerekli önlemler alınır (Pınarbaşı, 2007, s. 4).</p>	<p>Konaklama işletmelerinde, işgören hizmet üretiminde en önemli faktör olduğu için örgütün en önemli sermayesidir. İş gücünden nasıl yararlanması gerektiği konusu da bu nedenle önem arz etmektedir. 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).</p>

<p style="text-align: center;">Kariyer planlaması ve yönetimi:</p> <p>Örgüt açısından ve işgören açısından kariyer planlaması değerlendirilecek olduğunda, örgüt içinde kariyer planlaması gerçekleştirilirken yapılması gereken ilk işlem, örgüt içerisinde bulunan farklı pozisyonların işlevsel niteliklerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda her bir pozisyon için iş analizleri yapılır ve iş ile ilgili görev tanımları belirlenir. Pozisyonlar için gerekli olan beceri ve yetenekler belirlendikten sonra örgüt ya dışarıdan alınacak bir yönetici alacak ya da örgüt içerisindeki yöneticilerden seçerek kariyer planlamasını gerçekleştirecektir. İş gören açısından kariyer planlaması ise, 3 aşamadan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki olan keşfetme aşamasında, kişi kariyeri ile ilgili çalışmaya başlar, kişiliğini tanır ve yeteneklerini belirler. İkinci aşama olan kurma aşamasında kişi işi bulur ve fırsatları değerlendirir. Son aşama olan orta kariyer aşamasında ise, kişi kariyerinin belirli bir konuma geldiği ve konumunun sağlamlığından emin olur (Taşlıyan, Arı, & Duzman, 2011, s. 236).</p>	<p>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).</p>
<p style="text-align: center;">Ücretlendirme:</p> <p>Örgüt içerisinde işgörenler gösterdikleri başarılarının ve performanslarının sonucunda elde ettikleri teşvikleri ile örgütün bir parçası olduğuna inanırlar (Kaya & Kesen, 2014, s. 33).</p> <p>Örgütlerde ücret ve diğer yan ödemelerin yönetimi insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Bunun sebebi ise, kişiyi örgüte çekebilmek, örgütte istihdam eden kişinin devamlılığını sürdürebilmek ve son olarak verimli ve motive edilmiş olarak çalışmalarını sağlayabilmek için etkili bir ücret düzeyine ihtiyaç vardır. Bu ücret düzeyi ise işgören verimliliğini sağlarken aynı zamanda örgüte aşırı yük ve problem olmayacak bir miktar olarak ayarlanmalıdır (Şahin, 2010, s. 138).</p>	<p>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 işgörenlere 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).</p>

Endüstriyel ilişkiler:	
İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden olan endüstriyel ilişkilerin kapsamı dâhilinde toplu pazarlık ve işgören hakları bulunmaktadır. Toplu pazarlık, sendika temsilcileri ve iş veren arasında işgörenlere yönelik olarak çalışma süreleri, çalışma koşulları, sosyal yardımlar ve ücret gibi konularda uzlaşmak amacıyla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda her 2 tarafın kabul ettiği koşul ve ilkelerin uygulanmasını içeren dinamik bir süreçtir. Yalnızca işgörenlerin değil iş verenlerinde toplu pazarlık ile sosyal, mesleki hak ve çıkarlarının düzenlenmesinde dinamik bir süreçtir (Şimşek, 2007, s. 373).	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 işgörene 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 işgörene veya garsona ihtiyaç duyan örgütler ilanlar ile zaman kaybetmeden sendikaları arayarak örgüte uygun nitelikteki işgörene kolayca ulaşmış olurlar (Demir, 2005, s. 311).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren başarılı örgütlerin işleyişine bakıldığında, insan faktörünün kariyer süreci boyunca; işe alım, yönetim, eğitim ve ödüllendirme sisteminin bilinmesi, bu tür örgütlerin yönetimi altında yatan felsefenin tanınmasını sağlayabilmektedir (Baum, 2007, s. 1383).

Aynı zamanda örgütler, işgören bulma, bulunan işgöreni yerleştirme ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek örgüt için gerekli olan beşeri sermayeyi de oluşturabilmektedirler. Oluşturulan beşeri sermayenin devamını sağlamada insan kaynakları uygulamalarıyla, hem örgüt hem de birey düzeyinde performanslarını arttırabilecekleri düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında konaklama işletmelerinin başarısında insan kaynağının bulunması ve geliştirilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, işgören devir hızını yönetmede doğru işgörenin doğru işe yerleştirilmesi de proaktif bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Tüzün, 2013, s. 64).

İnsan kaynakları yönetiminin önem, amaç ve özelliklerine değinilmesinden sonra farklı yıllarda özellikle turizm alanında insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenecektir.

Araştırma konusuyla ilgili alanyazın taranarak konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş, yapılan her bir çalışmanın en az bir değişkeni baz alınarak insan kaynakları ile olan ilişkisi ortaya çıkarılmaya

çalışılmıştır. Tabloda yer alan söz konusu çalışmalar yükseköğretim kurumuna bağlı ulusal tez merkezi adlı veri tabanından alınmıştır. Söz konusu çalışmalar şunlardır:

Tablo 2. *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yerli Çalışmalar*

Araştırmacı	Yılı	Araştırmanın amacı	Araştırmanın sonucu
(Tercan)	2001	Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları çerçevesinde performans değerlendirme yaklaşımlarını incelemek.	Araştırmanın sonucunda, üst yönetimin performans değerlemeye bakış açısının çok olumlu olmadığını buna karşın performans değerlendirme sisteminde etkili bir geri bildirim sisteminin sağlandığı, genel olarak performans değerlendirme çalışmalarının yılda 1 kez yapıldığını bulgulamıştır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarında ilk sırayı ücret ve maaş yönetiminin aldığı sonucuna da ulaşmıştır.
(Tütüncü & Demir)	2003	İşgörenlerin çalışma koşullarını etkileyen ve işten ayrılma ya da çıkmalarına neden olan faktörlerin neler olduğu anlatılmaktadır.	Araştırma sonucunda Muğla bölgesindeki turizm merkezleri arasında en yüksek iş gücü devir oranının Bodrum'da en düşük oranın ise Dalyan'da olduğunu bulgularken, en yüksek iş gücü devir oranının yiyecek içecek departmanında en düşük oranın ise muhasebe departmanında olduğunu bulgulamıştır. Bunun yanı sıra araştırmanın asıl amacını oluşturan iş gücüne etki eden etmenleri ise işgörenden kaynaklı kişisel faktörler, işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olarak sıralamaktadır.
(Demirçivi)	2008	Otel işletmelerinde istihdam eden işgörenlerin yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından	Araştırma sonucunda ise, işgörenlerin bir kısmının yöneticilerinin ve çalışma

		yıldırma eylemlerine maruz kalıp kalmadığını, yıldırma eylemlerinin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde verimliliğe olan etkisini değerlendirmiştir. Ayrıca demografik niteliklerle yıldırma eylemleri arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını araştırmıştır.	arkadaşlarının yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını bulgularken cinsiyet hariç diğer tüm demografik değişkenlerle yıldırma eylemleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmıştır.
(Bozkurt)	2010	Otel işletmelerinde istihdam eden işgörenlerin işletmedeki çalışma şartlarını etkileyen, işten çıkarılmalarına veya ayrılmalarına neden olan etkenlerin belirlenmesi, analiz edilmesi, iş gücü devir maliyetinin işletmeye olan etkisinin belirlenmesi, işletmedeki yüksek işgören devrinin belirli bir düzeye kadar inmesi için ne yapılması gerektiği anlatılmaktadır.	Araştırma sonucunda ise, işgörenlerin işten ayrılma nedenlerinden biri, ödenen ücretlerin sektördeki diğer işletmelerden oldukça farklılık gösterdiğini, diğer nedenler arasında ise, iş garantisinin olmadığını çalışılan yerde ise stresli bir iş ortamının olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarına göre, işgören devrinin yüksek olmasının işletme açısından oldukça maliyetli olduğuna ve son olarak yüksek işgören devrinin beklenen düzeye inmesi için; yöneticilerin, gereken zamanda ülke içi ekonomisini de baz alarak zam yapmaları, ücretlerin gerektiğinde ödenmesi gibi ücret konularına daha duyarlı olmaları gerektiğine, bunun yanı sıra işgörelere yönelik etkin planlamalar yaparak kariyer gelişimlerini desteklemek olduğu sonucuna ulaşmıştır.
(Özcan S.)	2011	Konaklama işletmelerindeki insan kaynakları departmanının örgüt içerisindeki yerini ve insan kaynaklarına verilen önemin otel	Araştırma sonucunda, yıldız sayısının artış göstermesiyle birlikte insan kaynaklarına verilen önemin arttığını ve bu tür otel

		işletmelerindeki yıldız sayısı ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak	işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha fazla uygulandığı sonucuna ulaşmıştır.
(Sezen)	2013	Otelde istihdam eden işgörenlerin iş verimliliğine olan etkisinde insan kaynakları politikalarının rolüne ilişkin açıklamalarını anlatılmaktadır	Araştırmanın sonucunda ise, insan kaynakları politikalarından araştırmaya dâhil edilenler arasında, işgören verimliliğini en fazla etkileyen etmenlerden birinin takım çalışması ile nitelikli işgören seçimi olduğunu, bu etmenlerden farklı olarak eğitim ve geliştirmenin de oldukça önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır.
(Kalıpçı)	2014	Konaklama işletmelerindeki en iyi insan kaynakları politikalarından hangisi veya hangilerinin örgütsel güvende daha çok etkili olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla, işletmedeki işgörenlerin insan kaynaklarına olan bakış açısını belirlemeye yönelik bir araştırmadır.	Araştırma sonucunda, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin insan kaynakları uygulamaları arasında örgütsel güvene en çok etki eden faktörleri, terfi-yükselme imkanları, ücret yönetimi, seçici işe alma, eğitim ve şikayet prosedürleri, sosyal sorumluluk, iletişim ve kariyer planlaması yer almaktadır.
(Atar & Konaklıoğlu)	2015	Stratejik insan kaynakları uygulamalarının iç girişimcilik ve örgüt inovasyonuna olan etkilerini uygulamalı olarak ele almadan önce, stratejik insan kaynakları yönetimini kavramsal olarak ele almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik ve örgüt inovasyonu ile ilişkisinin ve etkisinin nasıl olduğunu açıklamaktadır.	Araştırma sonucunda, stratejik insan kaynakları uygulamalarının boyutlarından olan, işe alma, ile inovasyon arasında istatistiksel anlamlı bir bağlantı bulunamazken, stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik ve inovasyon arasında istatistiksel doğru yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
(Atik & Akoğlan Kozak)	2015	Öncelikli olarak yöneticilerin ve işgörenlerin iş yükünü nasıl algıladıklarını belirlemeyi, insan	Araştırmanın sonucunda, işgörenlerin ve yöneticilerin genel iş yükü algısının orta düzeyde

		kaynakları yönetiminde yöneticilerin iş yüküne verdiği önemi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.	olduğunu ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi kapsamında sahip oldukları iş yükünün en fazla kariyer yönetimi ve planlama ile ilgili konularda dikkate aldıklarını, insan kaynakları yönetimi kapsamında yöneticilerin iş yüküne en az dikkate aldıkları konunun ise çalışan ilişkileri olduğunu bulgulamıştır.
--	--	---	---

Araştırma konusuyla ilgili yukarıdaki tablo incelendiğinde, genel olarak konaklama işletmelerinde insan kaynaklarına verilen önem ve insan kaynakları fonksiyonlarının işgörenler üzerindeki etkisinin açıklandığı görülmektedir. Araştırmaya dâhil olan örgüt kapsamında, Tütüncü ve Demir (2003) yılında yapmış oldukları çalışmada da görüldüğü üzere, Muğla bölgesinde yer alan konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada, en yüksek devir oranının Bodrum yöresinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu çalışmada da söz konusu örgütün Bodrum yöresinde yer alan bir konaklama işletmesi olması nedeniyle araştırma sorularından birini oluşturan *son yıllardaki örgütteki devir oranı nedir?* Sorusu, 2002 yılından itibaren alanyazında yer alan bu durumun değişip değişmediğini ortaya koymak amacıyla sorulan bir soru olma özelliğini taşımaktadır.

Diğer taraftan tabloda yer alan insan kaynakları fonksiyonlarının işgörenler üzerindeki davranışsal etkileri Demirçivi (2008) tarafından araştırılmış ve işgörenlerin yöneticilerinin olumlu veya olumsuz davranışlarından etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan araştırma sorularından birini oluşturan, *insan kaynakları fonksiyonlarından önem verdiğiniz özellikle üzerinde durduğunuz konular nelerdir?* Sorusu söz konusu örgütte insan kaynakları fonksiyonlarından yola çıkılarak yöneticilerin işgörelere yönelik davranışlarını ortaya koyma amacı taşımakta, devamındaki sorular ise yöneticilerin işgörelere yönelik bu davranışlarının yine yöneticilerin bakış açısıyla işgören üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylelikle araştırma sorularına verilen cevapların literatür ile benzerliği ve farklılığı ortaya konulabilmektedir.

Özcan (2011), konaklama işletmelerinde insan kaynaklarına verilen önemin yıldız sayısının artış göstermesiyle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmaya dâhil olan Hilton Türkbükü'nün kurumsal değeri ve yıldız sayısı dikkate alınarak, *yıllar geçtikçe*

yıldız sayısının artmasına bağlı olarak insan kaynaklarına verilen önem hakkında ne düşünüyorsunuz? Hilton Türkbükü için, bu durumun örgütünüzde yansımaları nelerdir? Sorusu sorulmuş, söz konusu örgüt için aynı durumun geçerli olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Sezen (2013), işgören verimliliğine en fazla etki eden insan kaynakları fonksiyonlarının işgören seçimi ve takım çalışması olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma kapsamında bu sonuca yönelik olarak, *işe alma politikalarınızda hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz?* Sorusu hazırlanarak söz konusu örgütte nitelikli işgören seçiminde etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Diğer bir unsur olan takım çalışması sonucuna yönelik ise, *örgüt içerisinde iş görenler arası çatışma çıkar mı?* Sorusu hazırlanarak takım çalışmasının etkinliği ortaya çıkarılmıştır.

Kalıpçı (2014), işgörenlerin insan kaynakları politikalarından örgütsel güvenin sağlanmasında en etkili olan politikalarını ortaya çıkarmış, terfi, ücret, işe alma, eğitim gibi sonuçlara ulaşmıştır. Araştırma kapsamında söz konusu örgütte bulunan yöneticilerin ve departman sorumlularının insan kaynaklarına yönelik ifadelerini ortaya çıkarmak amacıyla, *insan kaynakları yönetiminin size göre tanımı nedir? Örgütünüzde bulunan insan kaynakları departmanının bir gününü ana hatlarıyla anlatır mısınız?* Sorusunu sormuştur.

Atar ve Konaklıoğlu (2016) ise, insan kaynakları yönetimi kapsamında, iç girişimcilik ve inovasyon arasında doğru yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ancak bu araştırmada iç girişimcilik ve inovasyon faktörleri dikkate alınmamış ve buna yönelik herhangi bir soru hazırlanmamıştır. Bu çalışmanın araştırmamızda yer alma nedeni ise, konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimini farklı bir yaklaşımla ele alınmasıdır.

Tabloda yer alan son çalışma Atik ve Akoğlan Kozak (2016)'in yapmış olduğu çalışma olup, söz konusu çalışmada, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi kapsamında iş yükünün en fazla kariyer yönetiminde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca yönelik araştırma kapsamında, *örgüt içerisinde iş görenlere yönelik nasıl bir kariyer planlamasına sahipsiniz? Sahip olduğunuz bu planlamalar hangi kriterlere göre belirlenmektedir? Örgüt içerisinden örnek verebilir misiniz?* Sorusu oluşturulmuş ve bu soru ile birlikte söz konusu örgütte bulunan yöneticilerin kariyer planlamasına yönelik yorumlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları ile ilgi olarak en az bir değişkeni konu olan çalışmalar dışında insan kaynakları politika ve uygulamalarının işgörenler üzerinde olan etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan biri Arı (2012)'nın yapmış olduğu çalışmadır.

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.

Araştırma konusuyla ilgili olarak yerli alan yazın incelemesinin yanı sıra yabancı alanyazındaki konuya yönelik çalışmalar da incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Tablo 3. Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yabancı Çalışmalar

Araştırmacı	Yılı	Araştırmanın amacı	Araştırmanın sonucu	İlişkilendirilen araştırma sorusu
(Alleyne, Doherty, & Greenidge)	2006	Barbados'taki otelcilik sektöründe insan kaynakları yönetimi ve performansının etkisini araştırmakta ve ölçmektedir. Araştırmanın katılımcılarını insan kaynakları müdürü, genel müdür ve hat yöneticileri oluşturmaktadır.	Araştırmanın sonucunda, Barbados otel endüstrisinde iç uyum, dış uyum ve evrensel uyum için karışık bir destek yapısı bulunmuşlardır. Bunun yanı sıra araştırmacılar, endüstriyel ilişkiler, personel yönetimi ve insan kaynakları unsurlarına yönelik	Alleyne vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların konaklama işletmelerindeki üst düzey yöneticilerden oluşması ve bu kapsamda insan kaynakları yönetimine ilişkin sonuçlara ulaşılması, söz konusu araştırma ile benzerlik gösterdiğinden dolayı tabloda bu araştırmaya yer verilmiştir.

			önemli sonuçlara da ulaşmışlardır.	
(Audea, Teo, & Crawford)	2005	Filipinlerde faaliyet gösteren örgütlerin Asya krizinden sonra insan kaynakları faaliyet ve politikalarını benimseme düzeylerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır	Araştırma sonucunda, daha çok Filipinlerde faaliyet gösteren yerli örgütlerin yabancı örgütlere kıyasla insan kaynakları uygulama ve politikalarını benimseme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.	Bu çalışma araştırma konusu hakkında yapılan çalışmaların çeşitlendirilmesi ve tabloda yer alan çalışmaların yıl bazında devamının sağlanması açısından eklenmiştir.
(Raub, Alvarez, & Khanna)	2006	Hizmet sektörünün bir parçası olan ağırlama endüstrisindeki insan kaynakları yöneticilerinin kurumsal ve operasyonel anlamdaki benzerlik ve farklılıklarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.	Araştırma sonucunda kurumsal ve operasyonel insan kaynakları yöneticileri arasında önemli farklılıklar ortaya koymuşlardır. Kurumsal insan kaynakları yöneticileri kendilerini idari uzman niteliğinde görürken, operasyonel insan kaynakları yöneticileri ise, stratejik ortak olarak nitelendirilmektedir.	Bu çalışmanın araştırmaya olan katkısı, ağırlama endüstrisinde insan kaynakları yöneticilerine odaklanmasıdır.
(Baum)	2007	Turizm sektöründe insan kaynaklarını yönetimini ve rolünü etkileyen özellikle istihdam ve iş ile ilgili önemli noktaları gözden geçirmekte ve son 20 yılın turizm sektörü açısından önemli bir değişim yaşadığını ortaya	Araştırmanın sonucunda, turizm sektöründeki iş yerlerinin incelendiği zaman aralığındaki değişimin geçici veya temel olup olmadığını göz önünde bulundurulmasına ilişkin sonuçlar ortaya çıkarmıştır.	Baum'un (2007) yılında yapmış olduğu çalışmada turizm sektöründeki insan kaynakları yönetiminin istihdam ile ilgili faktörlerini ortaya konmuştur. Buna yönelik olarak araştırma kapsamında yer alan yıllarda örgütteki iş gören

		<p>çıkarmaktadır. Bu çalışmada temel çevresel gelişmelerin istihdam üzerinde yarattığı etkiyle birlikte turizmdeki çalışmaların durumunu incelemektedir.</p> <p>Çağdaş turizmde insan kaynakları yönetimi uygulaması, gelişmiş ülkelerdeki turizm iş gücünün giderek farklılaşan doğası incelenen konulardan bir kaçıdır.</p>		<p>devir oranı nedir? Sorusuyla ilişkilendirilmiştir.</p>
(Gruescu, Roxana, & Pirvu)	2008	<p>Bu çalışmada turizm sektöründe insan kaynakları faaliyetlerinin neden önemli olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.</p>	<p>Çalışmanın sonucunda, turizm ve insan sermayesinin karmaşık bir yapıda olduğu, turizm sektöründe hizmetlerin aynı anda üretilip aynı anda sunulmasının insan faktörünü dolayısıyla insan kaynakları yönetimini önemli hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır</p>	<p>Çalışmanın araştırma ile olan ilişkisi, turizm sektöründe işgören ve insan kaynakları faktörünü incelemesidir.</p>
(Choi & Dickson)	2009	<p>Konaklama işletmelerindeki bir boşluğu kapatmakta adım olarak gördükleri takım liderlerine odaklanan sıkı yönetim eğitim programının etkilerini</p>	<p>Araştırmanın sonucunda, eğitimin zaman içerisindeki etkisini ölçmüşler ve bu yaklaşımın insan kaynakları yöneticileri tarafından eğitim programlarının daha</p>	<p>Choi ve Dickson'ın (2009) yılındaki çalışmalarında insan kaynakları fonksiyonlarından eğitimin işgörenler üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Araştırma kapsamında buna yönelik</p>

		ve misafirler ile etkileşime giren işgören ilişkilerini incelemişlerdir.	fazla işgören memnuniyetini sağladığını ve bununla birlikte eğitim maliyetini dengeleyen işgörenlerin işten çıkarılmasının azaldığını bulgulamışlardır.	olarak sorulan sorulara verilen cevapların bu çalışmayla olan benzerliği ya da farklılığı açısından bu çalışma önemli görülmektedir.
(Bagri, Babu, & Kukreti)	2010	Himalayalar'da bulunan Hindistan'ın Uttarakhand dağlık bölgesindeki otellerde insan kaynakları uygulamalarının incelenmesini amaçlamışlardır. Coğrafi konumdan kaynaklı insan kaynaklarının yaşadığı zorluklar araştırılmıştır.	Araştırmanın sonucunda, işgörenlerin ücretten memnun olduklarını ancak çalışma koşullarının uygun olmamasından kaynaklı işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin operasyonel becerilerini geliştirmek için yeteri kadar eğitim verilmemekte, işe alım ise yüksek akrabalığa ve daha bir takım insan kaynakları problemlerine neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.	Bagri, vd. tarafından (2010) yılında yapılan çalışmada, işgörenlerin çalışma koşullarından kaynaklı olarak işten ayrılmalarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma kapsamında, hazırlanan birkaç soru çalışma koşullarına yönelik verilere ulaşılmasını sağlarken özellikle, insan kaynakları departmanınızı rakip örgütlerden farklı kılan stratejileriniz nelerdir? Sorusuyla ilişkilendirilmiştir.
(Chan & Kuok)	2011	Yöneticilerin işe alım ve seçme yöntemlerine, yeni işgörenlerde aranan önemli becerilere ve işgörenlerin işten ayrılma sebeplerine	Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin aradığı en önemli beceriler arasında insan ilişkileri olduğu bulgulanmıştır. İş	Chan ve Kuok (2011) yılında yapmış oldukları çalışmada ise, yöneticilerin aradığı en önemli becerilerin insan ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır buna yönelik

		yönelik tutumlarını incelemektedir.	gören açısından bakıldığında ise, en önemli faktör maaştır. Tüm bu bulgular yaratıcı insan kaynakları ile işgören bağlılığını arttıracak bir program ihtiyacı olduğunu bulgulamıştır.	olarak araştırma kapsamında, işe alma politikalarınızda hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? Sorusu hazırlanarak yöneticilerin insan ilişkilerine yönelik herhangi bir kriterinin olup olmadığı hakkında bilgi edinilebilecektir.
(Aspridis & Kyriakou)	2012	Çalışmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren düşük düzeyde olan örgütlerin standartlarını yükseltmek adına insan kaynaklarının önemi ve gelişimini ortaya koymaktır.	Çalışmanın sonucunda, insan kaynakları adına etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında, gerçekçi verilere uyarlanabilen daha önceden belirlenmiş açık ve net bir takım kriterlerin kabul edilmesi gerektiğinin önemini ortaya koymuşlardır.	Çalışmanın araştırma ile olan ilişkisi, insan kaynakları politika ve prosedürlerinin belirlenmesindeki unsurların ortaya konması açısından önemlidir.
(Luo & Milne)	2013	Otelcilik sektöründe insan kaynakları uygulamalarının kullanım durumu özellikle Yeni Zelanda bölgesindeki otellerde üst yönetim tarafından algılanan insan kaynakları stratejik konumlandırılması hakkında araştırmalar yapmışlardır.	Araştırmanın sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının otel tarafından iyi bir şekilde benimsenmiş olduğunu ayrıca insan kaynaklarının stratejik potansiyelinin üst düzey yönetim tarafından iyi tanındığını bulgulamışlardır	Luo ve Milne (2013) yılında, yılında yapmış oldukları çalışmalarda, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakış açılarını ve işgörenlere yönelik iş yükünün değerlendirilmesini amaçlamışlardır.

(Arent ve diğerleri)	2014	Konaklama işletmesi yöneticilerinin çok çeşitli iş gücü ile uğraşmakta, 4 farklı jenerasyondan gelen işgörenleri istihdam etmekle birlikte işgörenleri eğitmek ve motive etmek içinde çaba sarf etmektedirler. Bu çalışmada özellikle gıda hizmetlerindeki işgörenlerin ve denetçilerin gıda konusundaki rollerine ilişkin algıları ve katılımcıların etkinliklerini nasıl arttırabilecekleri ile ilgili nesiller arasındaki farklılıklara değinmişlerdir.	Araştırma sonucunda, 4 tema ortaya çıkarmışlardır. Bu temalar; işgören davranışları, yönetici davranışları, tutarlılık ve eğitimidir.	Arent vd. (2014) yılında yapmış oldukları çalışmada, tabloda verilen bir önceki çalışmada olduğu gibi konaklama işletmelerindeki yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakış açılarını ve işgörelere yönelik iş yükünün değerlendirilmesini amaçlamışlardır. Bu araştırmada insan kaynakları yönetimi kapsamında yöneticilerin bakış açılarının ortaya konmasını sağlamak açısından bu iki çalışma önemli görülmektedir.
(Lee, Back, & Chan)	2015	Konaklama işletmeleri endüstrisinin astlar ve liderler arasında yüksek etkileşim ve iş birliği gerektirdiğini ve bu zamana kadar yapılan çalışmalarda lider ve takım üyesi arasındaki değişim ve ilişkinin iş çıktısı üzerine olan etkilerine yeteri kadar değinilmediğini savunmuşlardır. Bu nedenle araştırmacılar, işgörenlerin özellikle	Araştırmanın sonucunda, hem takım üyesi hem de lider değişiminin işgörenin iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca işgören cinsiyetinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu da bulgulamışlardır.	Lee, vd. (2015) yılındaki çalışmalarında, özellikle konaklama işletmelerinde astlar ve üstler arasındaki etkileşimin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca yönelik olarak araştırmada, iş görenlerin örgüt yararına olan yenilik fikirlerine bakış açınız nedir? İş görenlerin tavsiyesi üzerine değişen herhangi bir konu oldu mu? Sorusu hazırlanarak

		cinsiyetinin rolünü açığa kavuşturmak amacıyla lider ve takım üyesi arasındaki ilişki ve değişimin iş çıktıları üzerine etkini araştırmışlardır.		yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişimin durumunu ve işgörenlerin fikirlerine verilen önemin ortaya konması amaçlanmaktadır.
(Jaiswal & Dhar)	2016	İnsan kaynakları uygulamaları, iş özerkliği, duygusal bağlılık ve işgören yaratıcılığı için bütünsel bir model sunmayı amaçlamaktadır.	Araştırmanın sonucunda, duygusal özerkliğin işgören yaratıcılığı ve insan kaynakları uygulamaları arasında aracı olarak hareket ettiğini, iş özerkliğinin ise duygusal bağlılık ve işgören yaratıcılığı arasında moderatör görevi üstlendiğini ortaya çıkarmışlardır. Yanı sıra araştırmacılar, insan kaynakları uygulamalarının otelcilik sektöründe işgörenlerin bağlılık düzeyine olan etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlamışlardır.	Jaiswal ve Dhar (2016) çalışmalarında, konaklama işletmelerinde uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarının işgörenler üzerindeki bağlılık ve iş tatmini düzeyine olan etkisini araştırmaktadırlar.
(Ashton)	2017	Tayland otel endüstrisindeki insan kaynakları uygulamalarının işte kalıcılığı sağlamayı ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.	Araştırmanın sonucunda, işgören memnuniyetinin artan ücretlendirme ile desteklenmediği ancak çalışma hayatının kalitesi, istihdam güvenliği, düzenli eğitim, iyi liderlik	Ashton (2017) çalışmalarında tabloda belirtilen bir önceki çalışmada olduğu gibi, konaklama işletmelerinde uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarının işgörenler üzerindeki bağlılık ve iş tatmini düzeyine olan

			tarzı, otelin marka ve imajı iş gücü ve beceri aksamalarını çözmede kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.	etkisini araştırmaktadırlar. Buna yönelik olarak bu araştırma kapsamında hazırlanan sorulardan özellikle insan kaynakları fonksiyonlarından oluşmaları yöneticilerin bakış açısıyla işgörenler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olduğundan tabloda yer almaktadır.
--	--	--	---	---

Araştırma konusuyla ilgili yerli ve yabancı alan yazın incelemesinin sonucunda oluşturulan Tablo 3’te yer alan araştırmaları, genel olarak konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimini esas almakla birlikte yöneticiler ve işgörenler üzerindeki etkileri açısından iki kısma ayırmak mümkündür. Söz konusu araştırmalara dâhil edilen, konaklama işletmesi kapsamında yöneticiler ve departman sorumlularıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede insan kaynakları yönetiminin örgüte ve işgörenlere yönelik etkileri araştırılmaktadır. Araştırma kapsamında hazırlanan sorular daha önceki yıllarda bu konuyla ilgili olarak yapılmış tabloda belirtilen araştırmalara dayanmaktadır. Bunun yanı sıra tabloda belirtilen araştırmalar başta olmak üzere alanyazın taraması sonucunda Hilton Türkbükü ile ilgili insan kaynakları yönetimi kapsamında herhangi bir araştırmaya rastlanmaması araştırmanın önemi ve özgünlüğü açısından da önemli görülmektedir.

Konaklama işletmeleri, turistlerin farklı yerlerde geceleme ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte, yeme-içme, eğlenme, geçici olarak veya belirli bir süre konaklama ve bazı sosyal gereksinimlerini karşılayan yerlerdir. Konaklama işletmelerinin birbirinden farklı olmasının nedenleri arasında, konaklama hizmetinden faydalanacak olan turistlerin beklentilerinin, zevklerinin, yaş gruplarının ve maddi durumlarının farklılığı gösterilebilir. Bu nedenle Türkiye’de konaklama işletmeleri; otel, tatil köyü, apart otel, kamping, pansiyon, motel, hostel, spor ve avcılık tesisleri, oberj ve sağlık tesisleri gibi değişik özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır (Özdemir & Akpınar, 2002, s. 86-87). Diğer yandan konaklama işletmelerinin bugünkü durumuna erişmesinde, farklılaşan seyahat olanakları ve tüketici ihtiyaçları da önemli bir rol oynamıştır. Konaklama işletmeleri, günümüzde sadece konaklama hizmeti sunmakla kalmayıp,

yiyecek ve içecek hizmetleri başta olmak üzere turistlerin yararlanabileceği çoğu hizmetin dâhil olduğu hizmetler serisine dönüşmüş durumdadır (Yıldırğan, Met, & Batman, 2016, s. 15-16).

Turizm sektörünün yapısı gereği bu sektörde faaliyet gösteren örgütlerde etkili olan birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında; alt sektörler, örgüt büyüklüğü, örgüt mülkiyeti, örgütün hizmette bulunduğu pazarlar ve en önemlisi değişen talebin etkisiyle mevsimsellik unsurları sayılabilmektedir (Baum, 2008, s. 722).

Turizmin ülke ekonomilerindeki payının giderek artmasıyla günümüzde konaklama işletmelerinin sayısı da artış göstermiş ve bu durum turizm piyasasının rekabet ortamını güçlü bir hale getirmiştir. Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi, konaklama işletmeleri açısından da belirlenen temel hedeflerden biri, piyasa ile rekabet edebilir hale gelmiş olmaktır. Bu hedefe ulaşmada pek çok faktör etkili olurken özellikle insan kaynakları taklit edilemez olduğundan dolayı örgütlerin son yıllarda oldukça üzerinde durdukları bir konu haline gelmiştir (Erdem, Gülcan, Tokmak, Asanova, & Margazieva, 2015, s. 71).

Turizm sektörün gelişmesi ve verimli çalışması, alt yapı ve üst yapı tesislerinin çağdaş ve kaliteli olmasından ziyade, örgüt içerisinde en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm personelin, sektörün gerektirdiği özelliklere sahip olması ile mümkündür (Kılıç Y. , 2014, s. 420).

Modern turizm anlayışı ile hizmet kalitesinin sağlanması, işgören ve turist arasındaki iletişimin sağlıklı olarak gerçekleştirilmesi, işgörenlerin teorik ve mesleki eğitim seviyelerine bağlıdır. Diğer taraftan turizm yatırımları sonucu elde edilen başarılarında insan faktörü oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu da, kişinin işe nasıl alındığı, hangi eğitimlerden geçtiği, ne kadar ve nasıl ödüllendirildiği, terfi basamakları ve kariyer geliştirme süreçlerinin ne oranda desteklendikleriyle ilgilidir (Polat Üzümcü, 2015, s. 126).

Örgüt içerisinde işverenler, işgörenlerinin neden işten ayrıldıklarını tespit ederek, gerekli düzenlemeleri yapıp önlemler almak suretiyle iş yerini daha verimli bir ortam haline getirebilmektedirler. Verimli bir çalışma ortamının sağlanması sonucunda ilk olarak, işgören devir oranının düşeceği, örgütün ve işgörenlerin maddi kazançlarının da artacağı düşünülmektedir. Tüm bu unsurlar ile birlikte insan kaynakları yönetiminin konaklama işletmelerinde işgören ve işveren açısından ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Tütüncü & Demir, 2003, s. 147).

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları politika ve uygulamalarının bu denli önemli olmasında turizm sektörünün emek yoğun yapısı ve işgörenin kaliteli hizmetin sağlanmasında yarattığı katma değer oldukça etkili olmaktadır. İnsan kaynakları politika ve uygulamaları ilk olarak iş tatminsizliği, işten ayrılma, işe 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).

Doğru bir personel planlaması ve personelin seçimiyle, örgütlerin çalışma koşulları ve mevcut durumu pozitif yönden etkilerken, yanlış planlama ve seçim ise örgütü olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri doğru nicelik ve nitelikteki personelin doğru yer ve zamanda bulundurup örgütün ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaktır (Bakan, 2014, s. 77).

Söz konusu modeller ve ilgili alanyazın taraması, turizm sektöründe istihdam eden işgörenlerin diğer sektörlerdeki işgörelere göre daha fazla desteklenmeye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Diğer taraftan insan kaynakları uygulamaları, işgörenlerin saygınlığını ve iş memnuniyetini arttırmada önemli bir araç olarak görülmektedir. Eğitim ve beceri yoluyla işgörenlerin donanım ve yetkinliklerinin artırılması, performanslarının belirli aralıklarla ölçülerek ödüllendirilmesi, işgören katkılarını önemseyerek katılımcı yönetim tarzının oluşturulması, takım çalışmasını pekiştirerek ast ve üst desteği sağlanması, işgören başarılarının ödüllendirilmesi gibi faaliyetler işgörenin kendini önemli hissederek saygınlık kazanmasını ve iş memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır (Kuşluyan, Kuşluyan, İlhan, & Buyruk, 2010, s. 200).

Konaklama işletmelerinde genel itibarıyla örgüt yapısının, mevsimsellik unsurlarının da etkisiyle, hizmette bulunan Pazar içerisinde rekabet edilebilir olmasında insan kaynakları uygulamalarının oldukça etkili olduğu ilgili alanyazın taraması sonucunda tespit edilmiştir. Diğer taraftan işgören ve müşteri arasında gerçekleşen iletişimin etkin bir şekilde ilerlemesinde, işgören eğitiminin önemli olduğu, işgörelere verimli bir çalışma ortamı sağlanması durumunda ise işten ayrılmaların azalma gösterdiği de ilgili alanyazın taramasında bulguların sonucunda görülmektedir.

Konuyla ilgili yapılan güncel çalışmalar incelendiğinde, söz konusu bulgulara, ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemi ile ve daha çok işgören katılımıyla ulaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise, nitel araştırma yöntemi kullanılmış, işgörenler yerine

ise yöneticiler ve departman sorumlularının katılımıyla ilgili sorulara cevap aranmış, böylelikle alanyazında eksiklik olarak görülen bir boşluk doldurulmaya çalışılmıştır.

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.

3. YÖNTEM

Araştırmanın amacına yönelik olarak bu bölümde araştırmanın deseni, verilerin toplanması ve elde edilen verilerin analizi hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırma 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 algıları, duyguları, tecrübe ve kanaatleri gibi daha çok sübjektif verilerle ilgilenmekte, yorumlayıcı paradigmayı dikkate almaktadırlar (İlgar & İlgar, 2013, s. 199). Ontolojik inanca göre yorumlayıcı paradigma, var olan gerçeğin değişken ve karmaşık bir yapıda olduğu ve sosyal bir ortamda olduğu bir olgudur. Buna bağlı olarak insanların çevreyi nasıl yorumlayıp anladığı bilmenin yolu ile ilişki halindedir. Bu nedenle yorumlayıcı araştırmalar ‘nasıl’ soru ile ilgilenmektedirler (Çıvık & Sezerel, 2018, s. 4). Nitel araştırmada toplanan veriler çeşitlilik gösterdiği gibi; görüşme kayıtları, resimler, gözlem notları, grafik sunumları ve dokümanlar şeklinde olabilmektedirler. Bu şekilde toplanan çeşitli biçimdeki verilerin kodlanması, analizi, yorumlanması sistematik bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Buna bağlı olarak nitel araştırmanın kapsamlı tanımını yapmak zor olsa da nitel araştırmaların alan yazında sıkça bahsi geçen altı özelliği vardır. Bu özellikler; doğal ortama duyarlılık, bütüncül yaklaşım, araştırmacının katılımcı rolü, araştırma deseninde esneklik, algıların ortaya konması ve son olarak tümevarıma dayalı analizdir (Yıldırım, 1999, s. 10-11).

Nicel çalışmalarda ise olgular, çevrelerindeki etken süreçler içerisinde somutlaştırılarak nesnel, ölçülebilir ve gözlenebilir hale getirilir. Böylelikle, doğru ölçümler sonucunda, dikkatli sayısallaştırmalar da yapılmak suretiyle gerçeğin anlaşılabilirliği ve tanımlanabilirliği varsayılır. Nitel araştırmalarda tam bir nesnellik olmamakla birlikte araştırmacı, belirli bir bakış açısına sahip katılımcı rolündedir. Nicel ve nitel çalışmalar bakış açılarının yanı sıra, araştırmaya yükledikleri roller ve önerdikleri yöntemler bakımından da farklılık gösterir. 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. Nicel araştırmalarda ise, araştırmacıdan gerçeği nesnel bir şekilde kendi değerlerinden bağımsız olarak ortaya koyması beklenir. Bu sebeple nicel yaklaşımı kullanan araştırmacılar, çalışmalarını genel olarak standart ölçme araçlarıyla gerçekleştirerek kendilerini araştırmadan soyutlamaktadırlar (Altun & Yazıcı, 2014, s. 373).

Tüm bunlar dikkate alınarak, bu araştırma için, araştırma konusunun uygun bir şekilde anlaşılmasına olanak veren nitel araştırma deseni kullanılmıştır.

Alan yazındaki nitel çalışmalar incelendiğinde bu konuda bilgi eksikliğinden kaynaklı bir kavram karmaşası olduğu tespit edilmiştir. Nitel çalışmalarda çalışmaların yöntem kısmı açıklanırken genellikle şu ifadelerle rastlanmaktadır: *“Bu çalışmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır, bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır, bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır”* (Saban & Ersoy, 2016, s. 1). Bu kavramların anlamlarını incelediğimizde; model, bir düzenin temsilcisidir. Ancak temsil ettikleri düzene göre daha yalındırlar. Diğer yandan model ideal bir ortamın temsilcisi olup sadece önemli olan değişkenleri içine alacak biçimde gerçek durumun özetlenmesidir. Toplum bilimlerinde model, en geniş tanımla; parçalardan oluşan bir bütünün iki ya da daha fazla karakteristik değişkeni arasındaki ilişkilerin salt kavramsal bir şekilde simgesel olarak ya da sayısal olarak açıklanmasıdır. Modeller kendi aralarında, kuramsal modeller ve ampirik modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kuramsal modeller, açıklayıcı ve betimleyici olup iki değişken arasındaki ilişkiler üzerinden tanımlanmaktadır. Bunlar, araştırılan değişkenlerin doğasına göre karmaşık ya da yalın olabilirler. Kuramsal modeller ölçülemez ve sayısal olarak açıklanamaz. Ampirik ya da diğer adıyla pratik deneye dayalı modeller, kuramsal bir modelin ölçülebilir şeklidir. Ampirik model, parametreleri sayısal olarak açıklanan kuramsal modeldir. Uygulamalı bilimlerde kuramsal model ampirik modelin temelini oluşturmaktadır (Aziz, 2015, s. 20-21).

Araştırma deseni ise, araştırma sorularını yazmak için bir problemin kavramsallaştırılmasından, veri toplama, analiz etme, yorumlama ve rapor yazmaya kadar tüm araştırma sürecini ifade etmektedir (Creswell, 2016, s. 5). Nitel yöntem ile desteklenen her araştırmanın planlama aşaması, araştırmacıların araştırmaları ile ilgili birçok karar aldığı, araştırmalarını nasıl yapacaklarını tasarladıkları ve zihinlerinde görselleştirdikleri bir süreçtir. Nitel yöntem planlanırken, araştırmanın her aşamasının

aynı anda düşünülmesi; uygulanabilir, sistematik ancak olası değişikliklere izin veren esnek bir planın ortaya konması şeklinde düşünülebilir. Nitel araştırmaların desenlenme süreçleri ise; araştırma konusunun belirlenmesi, problemin belirlenmesi, araştırma amacının belirlenmesi ve araştırma sorularının oluşturulması şeklindedir (Seggie & Bayyurt, 2015, s. 23).

Araştırma konusu dikkate alındığında ve araştırmanın geneli itibarıyla esnek bir yapının hâkim olduğu düşünüldüğünde (hiçbir aşamanın tamamen geride bırakılmadığı, her aşamanın birbiriyle ilişkili olduğu herhangi bir durumda bu aşamalara tekrar tekrar dönülmesinin olanaklı olduğu) varsayılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra model kavramının ise daha çok iki ya da daha fazla karakteristik değişken arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bir kavram olmasından dolayı araştırma deseni ifadesi kullanılmıştır. Her görgül araştırma açık veya kapalı bir araştırma desenine sahiptir. Desen, araştırmacıyı araştırma sürecinin ilk aşamasından son aşamasına kadar götüren, araştırma sorularını, verilerini ve ulaşılan bulguları birbirine bağlayan mantıksal bir kurgudur. Bu bağlamda her araştırma deseni en azından şu dört soruyu esas alır:

- Araştırılacak sorular nelerdir?
- Hangi tür veriler bu sorularla ilgilidir?
- Toplanacak veri ne olmalıdır?
- Sonuçlar nasıl analiz edilecektir?

Araştırma deseninin temel işlevi, toplanılan veriler yoluyla araştırma sorularına cevap oluşturmak ve aynı zamanda araştırma soruları kapsamına girmeyen alanlarda veri toplamaktan kaçınmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 292).

Nitel araştırma yönteminde 5 adet araştırma deseni bulunmaktadır. Bu araştırmada ise örnek olay deseni benimsenmektedir. 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 & 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. Örnek olay çalışmalarında veri toplama yöntemleri farklı şekillerde olabilmektedir. Arşivler, raporlar, dokümanlar, katılımcı gözlemler, doğrudan gözlemler, görüşmeler örnek olay çalışmalarında kullanılabilir. Örnek olay çalışmalarında verilerin analizi, elde edilen veriyi inceleme, kategorilere ayırma, tablolama ve elde edilen sonuçların yorumlanmasından oluşmaktadır (Güler , Halıcıoğlu, & Taşgın, 2013, s. 323-324).

3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, olasılıklı olmayan örnekleme çeşidi olan kartopu örnekleme oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra ise Hilton oteller zincirinin seçilmesinde; 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 uluslararası ve kurumsal örgütler arasında bulunan Hilton'un, diğer konaklama işletmelerinin yanı sıra bu gibi özelliklere sahip olmasının yanı sıra 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 Hilton oteller zinciri içerisinde Türkbükü Hilton'un seçilme sebebi, 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 araştırmaya Hilton oteller zincirlerinden Hilton Türkbükü seçilmiştir. Araştırma örnekleminin diğer örnekleme çeşitleri içerisinde öncelikle olasılıklı olmayan bir modelin seçilmesinin sebebi, veri toplama tekniklerinden doküman analizi ve araştırma günlüklerinin kullanılmasının yanı sıra görüşme tekniğinin kullanılması ve görüşmeye katılan katılımcıların sınırlı bir örneklem düzeyini oluşturmasıdır. Daha çok nicel çalışmalarda örneklem büyüklüğünü dikkate alan ve neticesinde bir genelleme yapmaya imkân veren olasılıklı örnekleme

yönteminden ziyade bu araştırma için örneklem sayısının sınırlı olmasından kaynaklı olarak genelleme yapmak yerine araştırmaya konu olan Türkbükü Hilton'un bütüncül bir resminin çizilmesi amaçlandığı için olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılıklı olmayan örnekleme çeşitleri içinde kartopu modelinin seçilmesinin sebebi ise, 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.

Örnekleme, her bir bilimsel araştırma için yöntemin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Örnekleme kelimesinin içinde bulunan örnek, bir bütünün daha küçük bir kısmı tarafından temsil edilmesidir. Örnekleme ise, bu özelliğe sahip bir parçanın bütün içinden seçilmesi işlemidir. Belirli bir örneklemeden söz edebilmemiz için iki ön koşul vardır. Bunlardan ilki, örneğin temsil yeteneği taşıması, diğeri ise örneğin yeterli olmasıdır. Sonuç olarak örneklem, toplum bilimsel alan araştırmalarında evreni oluşturan birimler arasından belirlenmiş bir takım teknikler kullanılarak elde edilen ve onu temsil yeteneğine sahip, yeterli örneklem üzerinden gözlem yapılması olarak bilinmektedir (Güven, 1996, s. 106-107).

Kartopu örnekleme araştırma sürecinin akışında önemli rol oynayacak başlangıçta ulaşılan kişinin araştırma konusu hakkında bilgi sahibi olan bir başkasının isminin vermesinin istenmesidir. Böylelikle nitel araştırma modeli olan kartopu örnekleme ile bir dizi anlamlı örnek olaylar ortaya çıkarılmış olur. Ortaya çıkarılan bu örnek olay incelemeleri ile de daha büyük toplumsal sistemlere yönelik durumları inceleme fırsatına sahip olunur (Geray, 2006, s. 126).

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

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

Doküman analizi, araştırılması amaçlanan olgu ya da olgular hakkında bilgi sağlayan yazılı materyallerin analizini ifade etmektedir. Nitel araştırmalarda doküman incelemesi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanılabilirdiği gibi tek başına bir veri toplama yöntemi olarak da kullanılabilir. Doküman incelemesinin tek başına bir veri

toplama aracı olarak kullanıldığı durumlarda, araştırmacı ihtiyaç duyduğu veriyi görüşme veya gözlem yapmaya gerek duymadan sağlayabilir. Böylelikle doküman incelemesi araştırmacıya para ve zaman tasarrufu anlamında katkıda bulunur. Doküman incelemesinin maliyet ve zaman dışında araştırmacıya sağladığı kolaylıklardan bazıları ise, kolay ulaşılamayacak özlere ulaşma, katılımcı tepkiselliğinin olmaması, zamana yayılmış analiz fırsatı, örneklem büyüklüğü, ulaşılan verinin özgünlüğü ve bireyselliği ve son olarak dokümanın niteliği doküman analizinin güçlü yönlerini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra doküman analizi yapmanın getirdiği dezavantajlara bakacak olduğumuzda ise, yazılış amacındaki olası yanlışlık, eksiklik, ulaşılabilirlik, örneklem yanlışlığı, standart belirlenen bir formatının olmaması ve son olarak kodlama zorluğu ise doküman analizinin zayıf yönlerini belirtmektedir. Doküman analizi ile ilgili son olarak doküman analizin aşamalarına değinecek olursak, bu aşamalar araştırma konusunun niteliğine, dokümanları ne kadar derinlemesine incelemek istediğine veya inceleme sonucunda elde etmek istediği veriye bağlı olarak yeniden yorumlayabilir. Doküman analizinin 5 temel aşaması vardır bu aşamalar; dokümanlara ulaşılması, dokümanların anlaşılması, orijinalliğinin kontrol edilmesi, verilerin analiz edilmesi ve son olarak verilerin kullanılmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 194).

Araştırma günlükleri, nitel araştırma sürecinde yararlanılan günlükler katılımcılar ve araştırmacılar tarafından yazılabilir. Örneğin eğitim araştırmalarında katılımcıların veya öğrencilerin yazdığı günlükler etkileşimli günlükler, fen günlükleri, süreç günlüğü ve öğrenci günlüğü olarak adlandırılabilir. Araştırmacılar tarafından kaleme alınan gerek veri yansıtma gerekse veri toplama amacıyla yazılan günlükler ise araştırma günlükleri olarak adlandırılmaktadır. Nitel bir araştırma sürecinde yazılan araştırma günlüğü, araştırmacının araştırma boyunca sahip olduğu kararsızlıklarını, düşüncelerini, yorumlarını, duygularını ve anlayışlarını yansıtan araştırmacıyla araştırma arasında kişisel bağ kuran araştırma içeriğinin ve sürecinin ham bir veri kaynağı olarak kayıt edildiği bir araçtır. Araştırma günlükleri söz konusu araştırmayı anlamada, araştırmacının kimliğini görmede, araştırma süreci ve konusuyla ilişkisini bilmede ve bu süreçte araştırmacının yaşadığı zorlukları ve bunların çözümünü anlamada diğer veri toplama araçlarıyla elde edilemeyecek veriler sağlayabilir. Veri toplama aracı olarak araştırma günlüklerinden nitel araştırma geleneğinde uzun süredir faydalanılmaktadır. Araştırma günlükleri nitel eğitim araştırmalarında araştırma süreçlerinin önemli bir parçasını oluşturmakta ve bunun yanı sıra diğer teknikler ile ulaşılması zor kişisel fenomenlere

ilişkin belirli bir fikir edinmeyi desteklemede, geleneksel veri toplama araçlarının yerini olarak tamamlayıcı veri toplama araçları olabilmektedirler (Ersoy, 2015, s. 3-4).

Araştırmanın konusu ve amacı dikkate alındığında, uluslararası bir konaklama işletmesi olan Hilton Türkbükü'nün başta insan kaynakları müdürü olmakla birlikte insan kaynakları departman sorumluları ile görüşme sağlanarak insan kaynakları politika ve uygulamalarını nasıl değerlendirdiklerini anlamaya yönelik yapılan görüşmede, örneklem sayısının insan kaynakları departmanlarında çalışanlar başta olmak üzere mutfak, kat hizmetleri, misafir karşılama ve yiyecek içecek departman yöneticileri ve departman sorumlularını kapsaması bakımından araştırmanın amacı dikkate alınarak derinlemesine bir görüşme yapıp, farklı açıları göz ardı etmemek içinde birden fazla araştırma deseninin kullanılması ve son olarak tek bir konu olan insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına odaklanarak birkaç kişi üzerinde çalışıldığı için araştırma bir örnek olay (durum) çalışmasıdır.

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 araştırma deseni 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. Böylelikle araştırmada örnek olay analizi ile başlayan doküman analizi ile devam eden ve araştırma günlüğü ile son bulan veri toplama araçları 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 diğerk departman yöneticileri veya departman sorumluları ile derinlemesine bir görüşme gerçekleştirerek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak, görüşme yöntemiyle sorulan sorulara verilen yanıtlar esnasında katılımcıların mimik hareketlerini, sorulan soruya 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.

Sosyal beğenirlik etkisi (SBE), nicel veri toplama tekniği olan anket uygulamalarında sıkça karşıla

şılan önemli bir problemdir. Araştırmadaki katılımcıların kendi düşünce ve tutumlarının yerine toplum tarafından beğenildiğini düşündükleri tutum ve düşünceleri veya kendilerinden beklenenleri dikkate alarak sorulan anket sorularına cevap vermesi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal beğenirlik etkisi, araştırmacının ulaşmaya çalıştığı gerçekliği çarpıtarak araştırma sonuçlarını deforme eden bir olgudur (Özen, 2000, s. 9-10).

Görüşme yöntemi genel olarak özellikle nitel araştırmalarda çeşitli ölçek yapılarında kullanılabilen (yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış) derinlemesine bilgilerin edinilmesine olanak veren nitel bir veri toplama aracıdır. Tüm nitel görüşmelerin ortak özellikleri, görüşmenin esnek bir yapıda seyretmesi, söyleşi tarzında geçmesi ve son olarak görüşülen kişinin bakış açısını yakalamaya dikkat etmesidir. Yukarıda bahsedilen görüşme çeşitleri açıklanacak olursa;

- Yapılandırılmış Görüşme: görüşülecek kişiye sorulacak olan soruların, önceden hazırlanması ve görüşme sırasında bu sorulara bağlı kalınmasıdır.
- Yarı Yapılandırılmış Görüşme: Araştırmacı, görüşülen kişiye soracağı soruların çerçevesini önceden hazırlar ancak bu belirli başlı sorulara ek olarak görüşme esnasında konuyla ilgili yeni sorular da sorulabilir.
- Yapılandırılmamış Görüşme: Araştırma belirli bir yapıya oturtulmaz, araştırmacı herhangi bir konuda derinlemesine bilgi toplamaya çalışır ve önceden soru hazırlamaz (Mil, Yüksel, & Bilim, 2007, s. 3-8).

Araştırma da bu görüşme çeşitlerinden yarı yapılandırılmış görüşme çeşidinden yararlanılmıştır. Bunun sebebi, ne yapılandırılmış görüşmede olduğu gibi belirli sorulara bağlı kalarak görüşme esnasında konuyla alakalı araştırma sürecine yön verecek anlık

soruların sorulmasını engellemek, ne de yapılandırılmamış görüşmede ki gibi hiçbir soru hazırlamadan, görüşme esnasında farkında olmayarak araştırma konusundan uzaklaşma riskiyle karşı karşıya kalmamaktır.

Tablo 4. *Görüşme Bilgileri*

Katılımcılar	Görüşme Yeri	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
K1	Hilton Türkbükü Resort & Spa	16.08.2018	25 dakika
K2	Hilton Türkbükü Resort & Spa	16.08.2018	15 dakika
K3	Hilton Türkbükü Resort & Spa	16.08.2018	12 dakika
K4	Hilton Türkbükü Resort & Spa	16.08.2018	11 dakika
K5	Hilton Türkbükü Resort & Spa	16.08.2018	10 dakika
K6	Hilton Türkbükü Resort & Spa	16.08.2018	10 dakika
K7	Hilton Türkbükü Resort & Spa	3.10.2018	28 dakika
K8	Hilton Türkbükü Resort & Spa	3.10.2018	22 dakika
K9	Hilton Türkbükü Resort & Spa	3.10.2018	16 dakika
K10	Hilton Türkbükü Resort & Spa	3.10.2018	20 dakika

Tablo 4’de görüldüğü üzere, araştırma konusuyla ilgili gerekli verilere ulaşabilmek amacıyla Hilton Türkbükü insan kaynakları müdürü ile iletişime geçilmiş araştırma süreci ile ilgili görüşme formu okutularak izin alınmıştır. Uygun bir zaman ve yer belirlenerek ilk görüşme 16.08.2018’de Hilton Türkbükü Resort & Spa’da gerçekleştirilmiştir. İlk görüşme 10.40’da başlayıp 11.05’de sona ermiştir. Bu tarihte 6 katılımcı ile görüşülmüştür. Katılımcılar arasından görüşme süresi en fazla K1 25 dakika sürerken en az görüşme süresi K5 ve K6 ile olup 10 dakika sürmüştür. Elde edilen verilerin analiz için yeterli olmadığı anlaşılarak insan kaynakları müdürü ile tekrardan iletişime geçilmiş ve yeni bir randevu alınmıştır. 3.10.2018’de tekrar Hilton Türkbükü Resort & Spa’da yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek toplamda 4 katılımcı ile daha görüşülmüştür. Bu görüşmelerden de en uzun K7 28 dakika sürerken en kısa görüşme süresi K9 16 dakika olmuştur. Toplamda 10 katılımcı ile 2 saat 29 dakika (149 dakika) yüz yüze görüşme sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada nitel veri analiz tekniklerinden içerik analizi kullanılmıştır. Nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, sentezlediği, analiz birimlerine ayırdığı, önemli değişkenleri keşfettiği, biçimleri ortaya çıkardığı ve son olarak hangi bilgilere

araştırmasında yer vereceğine karar verdiği bir süreçtir. Nicel araştırma geleneği ile karşılaştırıldığında nitel veri analizini içeren çalışmalar tarihsel olarak daha geç başlamıştır (Özdemir M. , 2010, s. 328).

Nitel veri analizi için araştırmacılar farklı teknik ve süreçlerden bahsetmişlerdir. Bunlardan ilki Dey'in 1993 yılında geliştirmiş olduğu veri analiz tekniğidir. Bu teknik 3 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, tasvir aşamasıdır. Tasvir, kelime anlamından da anlaşılacağı üzere analize dâhil olan durumu herhangi bir değişiklik yapmadan olduğu gibi aktarma amacı taşır. İkinci aşama olan sınıflandırma aşamasında ise, farklı temalar karşılaştırılarak birbirleriyle ilişkili olan veriler bir araya getirilir. Üçüncü aşama ise son aşama olan ilişkilendirme aşamasıdır. Bu aşamada, kategoriler halinde ayrılan her bir veriden anlam çıkarmak için uğraşılır (Polat Üzümcü, 2015, s. 330). Diğer bir analiz tekniği ise, Miles-Huberman tekniğidir. Bu teknik, sosyal olguların sebeplerini ortaya çıkarmaya yönelik bir teknik olup 1994 yılında Miles ve Huberman tarafından geliştirilmiştir. Bu tekniğin varsayımlarına bakılacak olduğunda, sosyal olgu ve olaylar içinde herhangi bir temele dayandırılabilen aynı zamanda durağan özelliğe sahip olan, sosyal olay ve olguları birleştirebilen belirli bir düzene ve ardışıklığa sahip olan ilişkiler meydana getirilebilir. Meydana getirilen bu ilişkilerin tümü “aşkın gerçeklik” şeklinde ifade edilmektedir. Miles ve Huberman tekniğine göre yapılan analiz, ilk olarak verilerin azaltılması daha sonra verilerin sergilenmesi ve son olarak sonuçların betimlenmesi ve doğrulanması olarak 3 aşamadan oluşmaktadır (Baltacı, 2017, s. 4).

Alanyazında nitel verilerin analizi konusunda farklı yaklaşım ve kavramlar ortaya konya da söz konusu tüm yaklaşımlarda ortak olan en önemli nokta, verilerin betimlenerek temaların ortaya çıkarılmasıdır. Alanyazında farklı yaklaşımların bulunmasına rağmen analizin derinliğine göre veri analizini 2 grupta incelemek mümkündür. Bunlar Strauss ve Corbin'in 1990 yılında geliştirdikleri betimsel analiz ve içerik analizidir (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 2006).

Betimsel analiz, bulguların verilerin daha önceden belirlenmiş olan temalar dikkate alınarak özetlenip yorumunun yapıldığı, araştırmaya dâhil olan katılımcıların görüşlerini etkili bir şekilde yansıtmak için sıkça doğrudan alıntılara yer verildiği ve son aşama olarak bulguların sonuçların sebep-sonuç ilişkisi gözetilerek yorumunun yapıldığı bir analiz çeşididir (Altunay, Oral, & Yalçınkaya, 2014, s. 67).

İçerik analizi ise, herhangi bir metnin içerisinde tanımlanan belirli başlı karakterlerden objektif ve sistematik bulgular çıkarmak için kullanılan araştırma

biçimidir (Koçak & Arun, 2006, s. 22). Aynı zamanda içerik analizi, herhangi bir iletişim içeriğinin çoğunlukla daha önceden saptanmış sınıflama ya da kategoriler kapsamında sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak veren araştırma biçimidir. Tüm bunların yanı sıra görsel, işitsel, metinsel her türlü içerik ya da belge içerik çözümlemesi ile çözümlenebilir (Geray, 2006, s. 147).

İçerik analizinin ilk aşaması, araştırma amaçlarının belirlenmesidir. Bu aşama iletişimlerin tümüyle ilgilenmek yerine yalnızca belirli başlı yanlarıyla ilgilenerken enerji ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. İkinci aşama olan örneklemin oluşturulması aşamasında ise, söz konusu örneklem içerik analizin pahasına bakılarak dar ya da geniş tutulabilir. İçerik analizin örneklemini incelemesi düşünülen iletişimlere göre sınırlı sayıda iletişim türleri veya araçlarından oluşabilir. Son aşama olan 3. Aşamada ise, söz konusu örneklemin ayrılacağı maddeler, birimler veya kayıt birimleri ve tüm bunların içinde olacağı kategoriler belirlenir. Bu işlemlerden sonra ise, kategorilerin ve birimlerin frekansları sayısal olarak saptandıktan ve gerek duyulması halinde kategorilerin birbiri arasındaki bağıntılar çözüme ulaştırıldıktan sonra sırasıyla değerlendirme, çıkarsama, yorumlama kısmına geçilerek analiz sonlandırılır (Yüksel, 2006, s. 11).

Bu araştırmada, içerik analizine yönelik olarak araştırmanın amaçları doğrultusunda araştırma soruları belirlenmiştir. Zaman ve enerji tasarrufu sağlamak için araştırmaya dâhil olan örgüt kapsamında insan kaynakları departmanına ağırlık verilmiş ve içerik analizinin pahası düşünüldüğünde örneklem dar tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda ulaşılan kodlardan temalar oluşturularak veriler arasında anlamlı bir ilişki kurulması amaçlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde içerik analizine uygun biçimde toplanan verilerden ulaşılan bulgular yer almaktadır. Kod ve temalar yapılan analiz sonrasında oluşturulmakla birlikte analiz öncesinde herhangi bir kod veya tema oluşturulmamıştır.

Görüşme formunda insan kaynakları yönetiminin tanımı, fonksiyonları ve stratejilerinin katılımcılar tarafından ne anlam ifade ettiği ve insan kaynakları süreci hakkında bilgi sahibi olmak için (1-2 ve 3. Sorular), söz konusu örgütteki işgören sirkülasyonu ile birlikte alınan önlemler ve en uzun süre istihdam sağlanan departmanların özellikleri için (4-5 ve 6. Sorular), örgütte uygulanan insan kaynakları politika ve fonksiyonlarının etkinliği ile sezonluk çalışan işgörenlerin planlanması hakkında bilgi sahibi olmak için (7,8,9 ve 13. Sorular), işgörelere yönelik ceza ve disiplin uygulamaları ile insan kaynakları prosedürünü öğrenmek için (10. Soru), örgüt içerisinde işgörelere ve insan kaynaklarına verilen önemin ortaya çıkarılması için ise (11 ve 12.) sorular yöneltilerek katılımcılardan veriler elde edilmiştir. Veri analizi ve bulgular bölümünde destekleyici olması açısından katılımcıların ifadelerinden alıntılar yapılmış ayrıca görüşme formları araştırmanın ek kısmında verilmiştir.

Veri analizi sonucunda ulaşılan kodlar, araştırmanın amacına uygunluğu gözetilerek, sözcük, cümle ve söz öbeği olarak farklı biçimlerde çıkarılmıştır. Araştırmada 328 adet kod bulgulanmıştır. Tablo 5’de hangi soru için kaç kod bulgalandığı gösterilmektedir.

Tablo 5. Sorulara Göre Elde Edilen Kod Sayıları

SORULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Toplam Kod Sayısı
K1	10	4	7	6	3	3	2	3	1	3	2	3	4	51
K2	4	4	4	2	0	3	2	4	2	1	1	4	2	33
K3	3	3	2	2	3	2	1	4	1	1	2	3	2	29
K4	2	1	3	1	0	1	3	2	2	2	1	2	1	21
K5	4	2	2	1	1	1	1	1	4	1	2	2	2	24
K6	2	1	4	2	0	2	2	2	3	1	1	2	1	23
K7	4	2	1	5	1	3	4	5	2	1	4	6	1	39
K8	3	3	3	7	1	2	2	2	6	3	1	3	2	38
K9	3	4	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	4	34
K10	5	2	3	2	0	7	3	5	4	3	1	0	1	36
Toplam	40	28	35	34	16	33	30	39	37	27	28	38	33	328

Tabloya göre genel toplamda 328 adet kod elde edilmiştir. Katılımcılara göre kod sayıları en fazla K1 51 kod iken en az kod sayısı elde edilen katılımcı 21 kod ile K4 olmuştur. Her bir soru için kod sayılarına bakıldığında ise, en fazla kod sayısına 40 kod ile 1. Soruda ulaşılrken en az kod sayısına 16 kod ile 5. Soruda ulaşılmıştır.

Katılımcılara ait demografik bilgiler görüşme formunda yer almamak ile birlikte insan kaynakları müdüründen katılımcıların demografik bilgileri elektronik posta yolu ile temin edilmiştir.

Tablo 6. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Sektör deneyimi
K1	Erkek	33	Lisans	15 yıl
K2	Kadın	27	Lisans	3 yıl
K3	Kadın	21	Ön lisans	2 yıl
K4	Erkek	24	Lisans	3 yıl
K5	Erkek	23	Ön lisans	3 yıl
K6	Erkek	22	Lisans	2 yıl
K7	Erkek	44	Ön lisans	24 yıl
K8	Kadın	25	Lisans	5 yıl
K9	Kadın	42	Lise	20 yıl
K10	Erkek	40	Lisans	24 yıl

Araştırmanın katılımcıları K1, K2, K3, K4 K5, K6, K7, K8, K9 ve K10 olarak numaralandırılmıştır. Tablodan elde edilen bulgulara göre 4 kadın ve 6 erkek katılımcı olması ile birlikte katılımcıların yaş aralığı 21 ve 44'tür. Katılımcıların örgütteki hizmet yılı 2 ay ve 3 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcıların sektör deneyimlerine bakıldığında ise, en az 2 yıl en fazla ise 24 yıldır.

Tablo 7. Toplanan Verilere Göre Belirlenen Temalar ve Kodlar

İnsan Kaynaklarının Fonksiyonel unsurları	Sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları	Örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları	Kişisel bağlam kapsamında insan kaynakları uygulamaları
Ücret	Rekabet	Farklılıklar	Motivasyon
Kariyer	Personelcilik	Yönetim	Çatışma
Performans	Sezonluk	Marka İmajı	İletişim
Eğitim	Konaklama	Resort	Verimlilik
İşe Alım	Misafir	Rutin	Memnuniyet

İşten Çıkış	Turizm	Kıdem	Deneyim
		Tanım	Aidiyet
		Önem	Kriter
		Departman	Devamlılık
		Devir Oranı	

Araştırma bulgularında katılımcı ifadeleri doğrultusunda doğrultusunda 4 adet tema belirlenmiştir. Bu temalar; insan kaynaklarının fonksiyonel unsurları, sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları, kişisel bağlam kapsamında insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamalarıdır. Aynı zamanda her bir temanın altında farklı kodlar yer alarak toplamda 31 adet kod oluşturulmuştur.

Tablo 8. İçerik Analizi ve Doküman Analizi Sonrasında Bulunan Benzer ve Farklı Kodlar

Benzer Kodlar	Farklı Kodlar
İşe Alım	Hilton
Eğitim	Kurallar
Performans	İçerik
İşten Çıkış	Personel
Kariyer	Yetki
Motivasyon	Prosedür
Departman	İzin
Kriter	Süreç
Aidiyet	İstifa
	Tazminat
	Fesih
	Ceza ve Disiplin
	Eşitlik

Yukarıdaki bulgular yüz yüze görüşme sonrasında toplanan verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkarılmıştır. Bu görüşmelere ek olarak söz konusu örgütün insan kaynakları yönetimi prosedürünü içeren dokümanlarında analiz edilmesi sonucunda bulgularan kodlar yüz yüze görüşme sonucunda ulaşılan temalar kapsamında

değerlendirilmiştir. Doküman analizi ile ulaşılan benzer ve farklı kodlar tablo 8’de gösterilmektedir

Doküman analizi sonucunda 22 kod oluşturulmuştur. Bu kodlardan 13 tanesi görüşme tekniğiyle toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan kodlarla benzerlik gösterirken 9 kod ise diğer kodlardan farklılaşmaktadır. Aynı olan 13 kod uygun temalar altına yerleştirilirken farklı olan 9 kod **örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları** teması adı altında toplanmıştır. Son olarak ise, görüşme yöntemi ve doküman analizi ile bulgular kodlar tablo 9’da birlikte verilmiştir.

Tablo 9. Görüşme yöntemi ve doküman analizi sonucunda bulgular 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	

4.1. Bulguların Tartışılması

İnsan kaynaklarının fonksiyonel unsurları teması

Araştırmada veri analizi sonucunda ulaşılan kodların bir araya getirilmesiyle farklı temalar oluşturulmuştur. 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. Alanyazında yer alan insan kaynakları fonksiyonlarına bakılacak olduğunda; insan kaynakları planlaması, işe alım, oryantasyon, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ücretleme, endüstri ilişkileri ve işçi sağlığı ve güvenliği olduğu görülmektedir (Doğan, 2011, s. 54).

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 tabii ki”* diyerek işe alma fonksiyonunun öneminden bahsetmiştir.

Bu açıdan bakıldığında söz konusu örgütte bulgularan kodları ifade eden farklı insan kaynakları fonksiyonlarının önem kazandığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının fonksiyonel unsurları adlı temanın alanyazın ile ilişkisine bakıldığında ise, insan kaynakları fonksiyonlarının, örgütün bağlı bulunduğu organizasyonel çevresi ve gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları ile önemli ve geniş bir bağ kurduğu görülmektedir (Benli & Şahin, 2004, s. 116).

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 içerisinde insan kaynakları uygulamaları teması

Bir başka temayı ifade eden sektörel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları teması adı altında toplanan kodlar; rekabet, personelcilik, sezonluk, konaklama, misafir ve turizm kodlarıdır. 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 (Yıldız , 2011, s. 64).

Tablo 2’de değinildiği üzere Demir’in 2002 yılında yaptığı çalışma sonucunda, Muğla bölgesindeki turizm destinasyonları arasında en yüksek iş gücü devir oranının Bodrum’da olduğu ortaya konmuştur. Araştırmaya konu olan örgüt dâhilinde de özellikle yaz aylarında işe alınan öğrenci ya da stajyer işgörenden kaynaklı olarak istihdam oranının bu dönemlerde arttığı bulgulanmıştır. Diğer yandan turizm sektörü faaliyetlerinin bir tarafında misafirler ve onların talep ve ihtiyaçları yer alırken diğer taraftan bu talep ve ihtiyaçları karşılamak durumunda olan arz veya diğer bir deyişle endüstriyel bir yapı söz konusudur. Söz konusu endüstriyel yapı turizmin seyahat ve konaklama boyutlarının yanı sıra sektörün gerektirdiği üst ve alt yapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi, misafirlerin talebine yönelik olarak ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını da gerektirmektedir (Soyak, 2013, s. 4-5).

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 içerisinde insan kaynakları uygulamaları

Diğer bir tema olan örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları adı altında toplanan kodlar; farklılıklar, yönetim, marka imajı, resort, rutin, kıdem, tanım, önem, departman ve devir oranı kodlarıdır. 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 oluşturmasında 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 orijinalliğini etkilemekle birlikte işgörenlerin iş doyumunu bağlılıklarını ve performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir (Özgözcü, 2016, s. 583).

Tablo 2’de Özcan’ın 2011 yılında yaptığı çalışma sonucunda, konaklama işletmelerindeki marka imajına etki eden yıldız sayısının artmasıyla birlikte insan kaynakları faaliyetlerine verilen önemin arttığı ortaya konmuştur.

Alanyazın ile olan bir diğer ilişkisi, insan kaynakları yönetimiyle rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki her geçen gün artmakta olup klasik personel yönetimi anlayışından ziyade örgütte bulunan insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir anlayış önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynaklarının amacı, öncelikle eğitim olmak üzere işgören katkısını en üst düzeye çıkararak örgütle bütünleşmesini sağlayıp memnuniyetlerini arttırmak olmuştur (Ünal, 2002, s. 1-2).

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 bulgulanamamıştır.

Kişisel bağlam kapsamında insan 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 (İnce & Gençay, 2017, s. 114).

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 misafirlere en çok teşekkür alan ilk 3 kişiye ödülleri 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.

Araştırmaya dâhil olan örgüt kapsamında işgörenin bir kaynak olarak görülmesinden dolayı işgören motivasyonunu sağlamaya yönelik faaliyetlerin oldukça öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra işgören motivasyonunu sağlamada etkili olan diğer bir faktör ise kurumsal aidiyettir. Kurumsal aidiyet, işgörenin örgütsel faaliyetlere katılım isteği duyması ve kendini örgüt ile özdeşleştirmesinin yanı sıra örgüt başarısı içinde çaba göstermesi anlamına gelmektedir. Örgütlerde kurumsal aidiyet bilincini geliştirilmesinde işgörenler arası eşitliğin gözetilmesi, işgörelere karar verme fırsatının sağlanması, performans değerlemesi sonucunda ödüllendirilmelerin yapılması ve işgören taleplerine ilişkin geri besleme sağlanması kurumsal aidiyet bilincini geliştirmektedir (Öztop, 2014, s. 305). Araştırmaya dâhil olan örgüt kapsamında, katılımcı ifadelerinde “aile ortamı” kavramının oldukça sık yer alması, veri analizi sonrasında iş veren ve işgören arasındaki iletişimin güçlü olduğunun bulgulanması ve işgörenler arasında herhangi bir ayırım bulunmaması söz konusu örgütte işgörenlerin kurumsal aidiyet bağının bulunduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın alanyazında yer alan modellerle olan ilişkisine bakıldığında ise Beer ve arkadaşları tarafından 1984 yılında geliştirilen Harvard modeli diğer adıyla esnek model insan unsurunu öne çıkararak işgören eğitim ve gelişimi, takım çalışması, iletişim ve motivasyon kavramları üzerinde durmuştur. Model, insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında işgören gruplarına ve paydaşlara söz hakkı tanımaktadır. Bu model 6 unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar;

- Durumsal faktör
- Sermayedarların ilgileri
- İnsan kaynakları yönetiminin politika tercihleri
- İnsan kaynakları yönetiminin sonuçları
- Uzun dönemli getiriler
- Çıktıların şirkete katkısı ve feedback

Tüm unsurlar araştırma kapsamındaki insan kaynakları yönetimi bulgularıyla ilintilidir. Bu unsurlar arasında özellikle uzun dönemli getiriler 3 farklı düzeyi birbirinde ayırmaktadır. Bu düzeyler bireysel örgütsel ve toplumsal olup araştırmada bulgularan temalar ile benzerlik göstermektedir. Bir diğer model ise, David Guest (1989) modeli olup 6 faktör arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu faktörler ise;

- İnsan kaynakları yönetimi politikaları
- İnsan kaynakları yönetimi stratejisi

- İnsan kaynakları yönetimi çıktıları
- Finansal çıktılar
- Performans çıktıları
- Davranışsal sonuçlar

Bu model, insan kaynakları yönetimi bileşenleri arasında sağlanan uyum ile örgütsel ve bireysel performansı arttırmayı ve işgörenlerin kararlara, süreçlere katılımını sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın model ile benzerliği insan kaynakları yönetimi stratejilerinin ve politikalarının işgören üzerinde etkili olan çıktıları insan kaynakları yetkililerinin ifadeleri doğrultusunda değerlendirilmesidir. Bu modelin araştırma ile çelişen tek noktası ise, öğrenme ve geliştirme unsurunu ihmal etmesidir.

1991 yılında Chris Brewster ve Francois Bournois (1991) tarafından geliştirilen Brewster-Bournois modeli iş gücü piyasaları, endüstri ilişkileri, yasa, organizasyonel özellikler, faaliyette bulunulan sektör ile insan kaynakları yönetimi stratejisiyle birlikte davranışsal performansa yer vermiştir. Söz konusu araştırma dâhilinde yalnızca insan kaynakları strateji ve politikaları değil örgütün bağlı bulunduğu insan kaynakları prosedürü, faaliyette bulunduğu sektöründe dikkate alınması araştırmanın model ile benzerliğini göstermektedir.

Michigan Üniversitesi akademisyenleri tarafından 1984 yılında geliştirilen Michigan modeli diğer adıyla katı insan kaynakları modeli örgüt stratejilerini gerçekleştirmede insan faktörünü bir araç olarak görmektedir. Michigan modelinin temeli Taylorist düşünce ve bilimsel yönetim ilkelerine dayanmaktadır. Söz konusu araştırmada ise insan faktörü örgüt başarılarına ulaşmada bir araçtan daha fazlası olarak görüldüğü için araştırma bu model ile uyuşmamaktadır.

Araştırma bulgularından hareketle araştırmaya dahil edilen örgüt özelinde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ve bu doğrultuda uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarıyla birlikte insan kaynaklarına verilen önemin işgören üzerindeki olası etkileri yöneticilerin ve departman sorumlularının ifadeleriyle ortaya konmuştur.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında incelenen konaklama işletmesinde yöneticilerin ve departman sorumlularının katılımı sonucunda yapılan doküman analizi ile birlikte 4 adet tema belirlenmiş ve araştırma sorularına yönelik aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır. Öneri bölümünde ise, araştırma sürecinden yola çıkılarak konu ile alakalı geleceğe yönelik araştırmalar için maddeler halinde önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç

Araştırma sorusunun yanı sıra belirlenen alt sorulara da cevap verilen bu bölümde alt sorular temel soruyu tamamlayıcı nitelikte olup araştırma sonucu geniş bir perspektiften ele alınmaktadır. Öncelikle araştırma konusuyla ilgili olarak herhangi 2 değişken arası ilişki ele alınmamakla birlikte, turizm sektöründe faaliyet gösteren söz konusu örgütteki insan kaynakları yönetiminin işleyişi ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin devir oranına olan etkisi üzerinde durulmaktadır. Nitel araştırmanın yapısı gereği genelleme yapılamamasından dolayı araştırmaya dâhil olan örgüt üzerinden ulaşılan sonuçlar açıklanmaktadır.

Araştırmanın giriş bölümünde belirtilen araştırma sorusu başta olmak üzere araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan alt sorular, bu bölümde cevaplanmaktadır.

Araştırma sorusu; Zincir bir otel işletmesinde yöneticilerin ve departman sorumlularının ifadeleriyle insan kaynakları faaliyetleri ve süreci nasıl işlemektedir? Söz konusu faaliyet ve süreçlerin örgütün devir oranına olan etkisi nasıl olmaktadır?

Toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, araştırmaya konu olan örgüt yöneticilerinin ve departman sorumlularının insan kaynakları faaliyetlerinde, başta insan kaynakları fonksiyonları olmak üzere, işgören motivasyonunu sağlamaya yönelik faaliyetlerin etkin olarak sürdürüldüğü görülmüştür. İnsan 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. Ancak buna rağmen araştırmaya dahil olan örgüte devir oranının yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır.

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). Söz konusu örgüt dâhilinde araştırma sonucunda elde edilen bulgular personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin işleyişi açısından alanyazın ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan alt sorulardan ilki;

Örgüt için insan kaynakları fonksiyonlarından hangisi ya da hangileri daha önemlidir? Sorusudur.

Ulaşılan verilerin analiz edilmesi sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarından örgüt için daha önemli olanlarının, eğitim, kariyer planlaması ve işe alım fonksiyonlarının 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. F&B departmanında 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 alınmayacağı kararlaştırılmaktadır.

Araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan ikinci soru;

Örgüt içerisinde işgörenlerden kaynaklı veya herhangi bir nedenden dolayı karşılaşılan sorunlar nelerdir? Sorusudur.

Ulaşılan verilerin analiz edilmesi sonucunda 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.

Alt araştırma sorularının içerisinde yer alan üçüncü soru;

Örgütün işe almada veya diğer insan kaynakları fonksiyonlarından sahip olduğu kriterler nelerdir? Sorusudur.

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.

Araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan dördüncü soru;

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.

Araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan beşinci soru ise;

Örgütte hangi insan kaynakları politikaları uygulanmaktadır?

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 düşünölmektedir.

Araştırmanın amacı kısmında belirtilen araştırma sorularına söz konusu örgütten elde edilen veriler kapsamında yukarıdaki bölümde cevap verilmiştir.

Araştırma sorularına katılımcıların verdiği ifadelerin analiz edilmesi sonucunda oluşturulan dört temanın birbirleriyle ilişkili olduğu görölmektedir. 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 görölmektedir. Araştırmaya dâhil olan örgütün örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları yönetimi adlı tema altında belirlenen kodlarda da göröldüğu üzere Hilton Türkbükü açısından bakıldığında öne çıkan örgütsel yönünün marka değeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya dâhil olan örgüt kapsamında öne çıkan marka değerinin korunmasında etkin bir şekilde yönetilen insan kaynakları fonksiyonlarının da etkisi olduğu görölmektedir. Dolayısıyla örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları uygulamaları adlı tema altında oluşturulan kodların daha iyi anlaşılabilmesi için de insan kaynaklarının fonksiyonel unsurları adlı tema altında oluşturulan kodlara ihtiyaçı olduğu görölmektedir. Söz konusu insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğinin sağlanmasında ise, insan kaynakları uygulamalarının kişisel bağlamı adlı tema altında oluşturulan kodlar anlam ifade etmektedir. Örgütte istihdam eden işgörenlerin kişisel tema adı altında oluşturulan kodlardan yola çıkarak örgüte olan bağlılığının artmasında ve örgüt başarısına katkıda bulunmasında etkili olan faktörlerin dikkate alınması gerektiği düşünölmektedir.

Araştırmaya konu olan örgütün misyonunda yer alan ifadeler elde edilen bulgular ile değerlendirildiğinde, dünyanın en konuksever örgütü olmak yolunda ekip üyeleri için

anlamalı fırsatlar sunulduğu yer almaktadır. Araştırma kapsamında söz konusu örgütün işgörenlere 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 ulaşılabılır.

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 işgörenlere 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 bulunulması uygulamaya yönelik bir katkı olarak düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin teorik alanyazına olan 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 bulunulacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan söz konusu örgütte turizm sektörünün yapısı gereği sezonluk işgörenlere herhangi bir kariyer planlaması yapılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yaz aylarında sezonluk istihdam eden işgörenlere yönelik kariyer planlaması uygulamalarındaki bu boşluğun giderilmesine yönelik ilgili çalışmaların yapılması gerektiği 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.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde personelcilik ve insan kaynakları yönetimi olarak 2 ayrı bölüme ayrıldığı görülmektedir. Personelcilik olarak adlandırılan bölüm, rutin denilebilecek bordrolama vb. evrak işlerine ayrılırken diğer bölüm olan insan kaynakları yönetimi tamamen işgören odaklı ve insan kaynakları fonksiyonlarının yoğun bir şekilde uygulandığı bir bölüm olma özelliği göstermektedir.

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.

Katılımcı ifadelerinin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular sonucunda işgörene verilen önem ile birlikte söz konusu örgütün sektörde rekabet avantajı elde etme olanağına da sahip olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

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.

5.2. Öneriler

Bu araştırma için öneriler şu şekilde belirlenmiştir;

- İzleyen çalışmalarda insan kaynakları yönetimi alanında, bu araştırmada oluşturulan kişisel, örgütsel, sektörel ve fonksiyonel temalarının biri ya da bir kaçının kullanılmasının yarar sağlayacağı düşünülmektedir
- Örgütlerde uygulanan insan kaynakları yönetimi konusu farklı nitel veri toplama tekniklerinin kullanılması halinde konuyla ilgili daha farklı bulgulara ulaşılabileceği düşünülmektedir
- Araştırma konusuyla ilgili olarak daha geniş bir örneklem ile çalışılması daha detaylı ve geçerli sonuçlar verecektir.
- Söz konusu araştırma konusuyla ilgili uygulama aşamasına geçilmeden önce pilot bir uygulama yapılarak daha farklı ve ilgili sorular hazırlanabilir
- Veri toplama sürecinde karma araştırma yöntemi kullanılarak daha detaylı sonuçlara ulaşılabilir ve araştırmanın güvenilirliği daha yüksek düzeyde sağlanabilir.
- Araştırmaya dâhil olan söz konusu zincir otel işletmesinin Türkiye’de ve diğer ülkelerdeki otellerine yönelik araştırma konusuyla ilgili yapılacak araştırmalar ile daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199-228.
- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(4), 1-25.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. İstanbul: Azim Matbaa.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Allahverdi, M. (2006). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye' deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Altun, F., & Yazıcı, H. (2014). Nitel ve Nicel Yöntemleri Kullanan Araştırmacıların Empatik Eğilimleri ve İşlevsel Olmayan Tutumları Arasındaki Farklılıklar. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 18, 371-386.
- Altun, S. A., & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practise*(53), 7-24.
- Altunay, E., Oral, G., & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Amoah, V. A., & Baum, T. (1997). Tourism education: policy versus practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1), 5-12.
- Arent, D. J., Tol, R. S., Faust, E., Hella, J. P., Kumar, S., Strzepek, K. M., & Xu, H. (2014). Key economic sectors and services. *Climate Change 2014 Impacts, Adaptation and Vulnerability: Part A: Global and Sectoral Aspects* (s. 659-708). içinde
- Arı, N. Ü. (2012). *Otellerde insan kaynakları uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki etkileri: Bir alan çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37), 89-101.

- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli 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.
- Aspridis, G., & Kyriakou, D. (2012). Human Resource Evaluation in Hotel Units. *Management*, 7(1), 17-34.
- Atar, A., & Konaklıoğlu, E. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 104-123.
- Atik, E., & Akoğlan Kozak, M. (2016). İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı: Eskişehir’de Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(5), 341-366.
- Audea, T., Teo, S. T., & Crawford, J. (2005). HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 532-552.
- Aykaç, B., Aktaş, R., Müftüoğlu, T., Yüksel, Ö., Doğanay, M., Durukan, T., & Akmut, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara : Gazi Kitabevi.
- Aziz, A. (2015). *Araştırmanın Yazılması ve Sunumu*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- 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.
- Bakan, H. (2014). Konaklama İşletmelerinde Personel Planlamasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar* , 51(595), 73-94.
- Bakır, M. (2017). *Havayolu işletmelerinde e-hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik bütünlük bir yaklaşım*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacı, A. (2017). Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batarliene, N. (2007). Implementation of advanced technologies and other means in dangerous freight transportation. *Transport*, 22(4), 290-295.
- Baum, T. (1994). National tourism policies: implementing the human resource dimension. *Tourism Management*, 15(4), 259-266.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 107-120.

- Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 113-124.
- Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brewster, C., & Bournois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4-13.
- 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.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (4. b.). (S. B. Demir, & M. Bütün, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1).
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.
- Çetin, C., Dinç, E., & Elmalı, M. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çıvak, B., & Sezerel, H. (2018). Araştırma Paradigmaları ve Turizm Yazını. *Turizm Akademik Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Demir, C. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirçivi, M. B. (2008). *Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İşgören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 59-81.
- Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan 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 İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 9(1), 235-263.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(3), 35-54.
- Erdem, B., Gülcan, B., Tokmak, C., Asanova, K., & Margazieva, N. (2015). Kırgızistan Konaklama Sektöründe İnsan Kaynakları Profili Araştırması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 69-92.
- Erdil, O., Alpkan, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Ersoy, A. (2015). Doktora Öğrencilerinin İlk Nitel Araştırma Deneyimlerinin Günlükler Aracılığıyla İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(5), 549-568.
- Ferecov, R. (2009). Azerbaycan İşletmelerinde Personel Yönetiminden İnsan 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.
- Geray, H. (2006). *Toplumsal araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlere giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 57-75.
- Gruescu, R., Roxana, N., & Pirvu, G. (2008). Human resource management in the tourism industry. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine*, 65(2), 168-173.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*(January), 48-51.
- Güler , A., Halıcioğlu, M. B., & Taşgın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, S. (1996). *Toplum biliminde araştırma yöntemleri*. Bursa : Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Ilgar, M. Z., & Ilgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram). *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 197-247.
- İnce , C., & Gençay, İ. C. (2017). İşgören Motivasyonu Sğlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2011). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.

- 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 İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2009). Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performansı ile ilişkili etkenler: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim*, 20(63), 119-140.
- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Kılıç, Y. (2014). Turizm Sektörü İstihdamının Eğitim Durumu ve İnsangücü Planlaması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 419-436.
- Koçak, A., & Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(3), 21-28.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Has Matbaası.
- Köroğlu, Ö. T. (2010). Türkiye' de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü. *Türk İdare Dergisi*(469), 139-164.
- Kuşluvan, S., Kuşluvan, 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.
- Luo, Y., & Milne, S. (2014). Current human resource management practices in the New Zealand hotel sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 81-100.
- Mil, B., Yüksel, A., & Bilim, Y. (2007). *Nitel Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Müftüoğlu, Y. V., & Erol, İ. (2013). Kariyer Kavramı ve Maden Mühendisleri İçin Kariyer Seçenekleri. *Madencilik*, 52(4), 37-43.
- Olcay, A., & Sürme, M. (2010). Turizm İşletmelerinde Yönetici ve İşgören Etik Davranışlarının Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1114-1131.
- Öngöre, Ö. (2010). Turizm' de Çalışma Koşulları ve Esnek Çalışma. Antalya: 1. Turizmde İnsan Kaynakları Sempozyumu .

- Örücü, E., & Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 235-246.
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, E., & Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(3), 85-105.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323 - 343.
- Özen, Ş. (2000). Türk Yönetim / Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu : Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89-118.
- Özgozcü, S. (2016). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581-596.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerindeki Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22).
- Pelit, E., Soybalı, H. H., & Ak, S. (2017). Termal Otel İşletmelerinde Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme Sürecindeki Uygulamalar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 53-73.
- Pınarbaşı, C. (2007). *Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat Üzümcü, T. (2015). Otel Yöneticilerinin Turizm Eğitimine Yönelik Algıları: Kocaeli İli Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 123-150.
- Raub, S., Alvarez, L., & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 135-144.
- Saban, A., & Ersoy, A. (2016). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Sadullah, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. içinde İstanbul: İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:276.

- Seggie, F. N., & Bayyurt, Y. (2015). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezen, O. (2013). *Otellerde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının işgören verimliliğine etkisi: Ankara'daki beş yıldızlı oteller örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Soyak, M. (2013). Uluslararası Turizmde Son Eğilimler ve Türkiye' de Turizm Politikalarının Evrimi. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*(4), 1-18.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi' nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu-İş*, 11(2), 129-164.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tercan, E. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi Ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Türkay, O., & Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 179-199.
- Türkdoğan, O., & Gökçe, O. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Türksoy, S. S., Kaygalak, S., & Koçak, N. (2013). Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2), 89-108.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- 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.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme. *Kamu-İş*, 7(1), 1-19.
- Üngüren, E., & Çevirgen, A. (2016). Alanya' daki Konaklama İşletmelerinin Genel Yapısının Analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2223-2236.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ünsar , S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Ünüvar , Ş. (2008). Turizm Sektöründe Bilgi Teknolojileri Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1-2), 597-618.
- Yenipınar, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 148-176.
- Yıldırğan, R., Met, Ö. L., & Batman, O. (2016). Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamında Gizli Müşteri Alışverişi: Zincir Otel Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(3), 56-67.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri* (6. b.). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız , Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Yüksel, Y. (2006). *İçerik Çözümlemesi*.

EKLER

EK-1

Uzman Görüşü Formu				
<p>Sayın;</p> <p>“Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları: Hilton Türkbükü Üzerine Bir Durum Çalışması” adlı yüksek lisans tezi araştırmamızın kapsam geçerliliği için uzman görüşünüze başvurmaktayız. Çalışmamızın temel amacı, uluslararası bir konaklama işletmesinin insan kaynakları politikalarını ortaya koymaktır.</p> <p>Bu kapsamda, öncelikle formda yer alan araştırma sorularını, yer almasını uygun görüyorsanız “<u>gerekli</u>”; uygun görüyor ancak düzeltilmesi gerektiğini düşünüyorsanız “<u>gerekli ancak yetersiz</u>”; gereksiz olduğunu düşünüyorsanız “<u>gereksiz</u>” ifadelerini kullanarak değerlendirmeniz beklenmektedir.</p> <p>Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.</p> <p>Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Oğuz Çakı Danışman Dr. Öğretim Üyesi Hakan Sezerel</p>				
Yukarıdaki araştırma amacına bağlı olarak oluşturulan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi lütfen belirtiniz.	Gerekli	Gerekli Ancak Yetersiz	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
İFADELER				
1. İnsan kaynakları yönetimini nasıl tanımlıyorsunuz? İnsan kaynakları departmanının bir gününü ana hatlarıyla anlatır mısınız?				
2. İnsan kaynakları yönetimine ait departman içinde kullandığınız bir takım jargonlar var mı? Varsa örnek verebilir misiniz?				
3. İnsan kaynakları yönetiminde önem verdiğiniz özellikle üzerinde durduğunuz konular nelerdir? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?				
4. İnsan kaynakları departmanınızı rakip örgütlerden farklı kılan politikalarınız mevcut mu? Mevcut ise bu politikalar nelerdir?				
5. Son yıllarda örgütteki iş gören devir oranı nedir? Bu oranı nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu oran yüksek mi / düşük mü ? Neden?				

6. Size göre iş gören devir oranını etkileyen en önemli faktör nedir? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?				
7. Örgütte sürekli olarak istihdam eden kaç iş gören vardır? En uzun süreli istihdamı hangi departmanda sağlıyorsunuz? Neden?				
8. Uygulamakta olduğunuz bir ücret politikası var mı? Varsa bu ücret politikalarınızı hangi kriterlere göre belirliyorsunuz?				
9. İş görenler arası farklı işe farklı ücret uygulamanız var mı? Varsa hangi işleri ve iş görenleri kapsamaktadır?				
10. İş görenlere yönelik uyguladığınız kariyer politikaları var mı? Varsa bu politikalar hangi kriterlere göre belirleniyor?				
11. Örgüt içinde kariyer politikalarınız kapsamında kariyer basamaklarını çıkan mevcut iş göreniniz var mı? Varsa hangi departmanda ve hangi pozisyonda?				
12. Örgüt içindeki sezonluk istihdam eden iş görenlerin kariyer planlamasını nasıl yapıyorsunuz? Uzun dönem istihdam etmesini istediğiniz ya da tamamen sezonluk olarak düşündüğünüz iş görenleri hangi kriterlere göre belirliyorsunuz?				
13. İş görenler arası olabilecek çatışmaları çözmeye yönelik herhangi bir politikanız var mı? Böyle bir durumla daha önce karşılaştınız mı? Örnek verebilir misiniz?				
14. İş görenlerin örgüt yararına olan yenilik fikirlerine bakış açınız nedir? Daha önce böyle bir yenilik talebiyle karşılaştınız mı?				
15. Örgüt içinde departmanlar arası iş birliği var mı? Varsa hangi departmanlar arasında var? Birkaç örnekle açıklayabilir misiniz?				
16. Örgüt içinde insan kaynakları departmanı tarafından uygulanan sosyal sorumluluk projeleri mevcut mu? Mevcutsa örnek verebilir misiniz?				
17. Yıllar geçtikçe yıldız sayısının artmasına bağlı olarak insan kaynaklarına verilen önemi nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce				

yıldız sayısına bağlı olarak insan kaynakları yönetimine verilen önemde herhangi bir artış oldu mu?				
---	--	--	--	--

EK-2

HİLTON OTEL VE RESORTLARI

1919 yılında Conrad Hilton tarafından kurularak uluslararası piyasaya hızlı bir giriş yapan ilk grup otellerden olan Hilton, o dönem için ABD'nin yaşadığı krizi fırsata çevirerek yıllar içinde büyüme göstermiş 1954 yılında ise, Statler otel grubunu satın alarak ABD'de bulunan otel gruplarından en büyüğü haline gelmiştir (Türksoy, Kaygalak, & Koçak, 2013, s. 100). Hilton'un tarihçesine bakacak olduğumuzda ise;

- 1919 Conrad Hilton, Texas'ın Cisco şehrindeki The Mobley otelini satın alarak otelcilik sektörüne girmiştir.
- 1925 Conrad Hilton'un Hilton ismini taşıyan çok katlı ilk oteli Dallas Hilton adıyla Dallas'ta açılmıştır.
- 1943 New York City'deki Plaza ve Roosevelt otellerini satın alarak ABD'deki ilk kıyıda kıyıya uzan otel grubu adını almıştır
- 1947 Roosevelt Hilton dünyada misafir odalarına televizyon koyan ilk otel olmuştur.
- 1949 Caribe Hilton'un Porto Rika'da açılmasıyla birlikte Hilton International doğmuştur.
- 1955 Hilton, Hilcron adında ilk merkezi rezervasyon bürosunu oluşturmuştur.
- 1959 Hilton, 380 odalı San Francisco Airport Hilton otelinin açılmasıyla birlikte havaalanı oteli konseptinin öncüsü olmuştur.
- 1982 Dünyanın başlıca turizm ve iş başkentlerinde lüks otel ve resortlerden oluşan Conrad Hotels kuruldu.
- 1987 Hilton konuk sadakat programı Hilton H Honors'u uygulamaya koydu.
- 1990 Hilton Garden Inn kuruldu.
- 1994 Hilton H Honors üyelerine hem havayolu mili hem de puan sunarak rakip otel sadakat programlarını geride bıraktı.
- 2002 Hilton Worldwide Resorts tatil mülkiyeti sunan bağlı kuruluş şeklinde pazara girdi.
- 2009 Hilton otelleri 76 ülkeye yayıldı ve dünyanın en büyük tam hizmet oteli markası ünvanını aldı.
- 2011 uzun süreli konaklamada yeni konsept olan Home 2 Suites, Kuzey Carolina'nın Fayetteville şehrinde ilk tesisini açtı.

Hilton Otelinin Misyon ve Vizyonu

Misyon: Dünyanın en konuksever şirketi olmak için; konuklar için içten deneyimler, ekip üyeleri için anlamlı fırsatlar, mülk sahipleri için yüksek değerler ve topluluklarda olumlu etkiler yaratarak.

Vizyon: Dünyayı konukseverliğin ışığı ile doldurmak için eşsiz tecrübeler sunarak her konuk için, her otelde ve her seferinde.

Hilton Otelinin Değerleri

- Hospitality (Konukseverlik) konuklara olağanüstü deneyim yaşatma konusunda tutkulu olma
- Integrity (Doğruluk) her zaman doğru olanı yapma
- Leadership (Liderlik) sektörde ve topluluklarında lider konuma sahip olma
- Teamwork(Takım çalışması) yaptıkları her işte ekip halinde çalışmalarını
- Ownership (Sahiplenme) faaliyet ve kararların örgüte ait olması
- Now (Şimdi) hızlı ve disiplinli çalışma

Hilton Ekip Üyelerinden Beklenenler

- İşinizde geçerli olan kurallar, kanunlar ve politikaları anlamak ve bunlara uymak.
- Sorunlar ve kaygılar meydana geldiğinde bunları bildirmek.
- Hilton adına attığımız her adımda en yüksek mesleki etik standartlara bağlı kalmak.
- Hangi eylem planının doğru olduğundan emin olmadığımızda soru sormak ve yardım istemek.

Tüm Ekip Üyeleri için geçerli olan beklentilere ek olarak, bu İlkeler kapsamında Hilton liderlerinin ek sorumlulukları bulunur. Hilton yöneticileri:

- Uyumluluk kültürü oluşturmalı ve ekip üyelerinin yasal ve etik davranmanın ticari sonuçlardan daha önemli olduğunu anlamalarını sağlamalıdır.
- En yüksek doğruluk standartlarını göstermelidir; doğru örnek olmalı ve başkalarının kendileri önderliğinde hareket etmesini sağlamalıdır.
- Ekip Üyelerinin rahatlıkla sorunları dile getirebildikleri ve ilkelerin veya geçerli kanunların olası ihlallerine ilişkin şikâyetleri almaya hazır oldukları bir ortam yaratmalıdırlar

- Ekip Üyeleriyle etik ve uyumluluk konularını konuşmalı ve ekibinizdeki herkesin uyumluluk eğitimini tamamlamasını ve diğer uyumluluk şartlarını yerine getirmelerini sağlamalıdır.
- Şikâyette bulunan Ekip Üyelerini gerektiğinde misillemelere karşı korumalı ve soruşturmaların gizliliğini sağlamalıdır.
- Şüphelenilen ihlal şikâyetlerinin derhâl Yasal Uyumluluk Ekibinin dikkatine getirilmesini sağlamalıdır.

Hilton Otelinin Bünyesindeki Markalar

- Hilton Hotels & Resorts
- Waldorf Astoria Hotels & Resorts
- Conrad Hotels & Resorts
- Canopy by Hilton
- Curio Collection by Hilton
- Doubletree by Hilton
- TAPESTRY COLLECTION by HILTON
- Embassy Suites by Hilton
- Hilton Garden Inn
- Hampton by Hilton
- Tru by Hilton
- Homewood Suites By Hilton
- Home2 Suites by Hilton
- Hilton Grand Vacations