

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Šalamon

Menedžment človeških virov v Turčiji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Šalamon

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

Menedžment človeških virov v Turčiji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

očetu in mami, Marku, starim staršem, sorodnikom in prijateljem za brezpogojno pomoč in podporo pri zaključevanju študija. Hvala, ker ste me prenašali v dobrem in slabem!

Hvala tudi mentorju red. prof. dr. Ivanu Svetliku in somentorju doc. dr. Andreju Kohontu za strokovne nasvete in usmeritve, mag. Ireni Kandrič Koval, prof. za lektoriranje in Mojci Bauman Kralj, prof. za pregled povzetka v angleščino.

Menedžment človeških virov v Turčiji

V diplomski nalogi sem preučevala razvoj, prakso in perspektivo menedžmenta človeških virov v turških organizacijah. Želela sem dobiti vpogled v podobo menedžmenta človeških virov v hotelih, ki delujejo v Antalijski provinci. Podatke sem pridobila s pomočjo intervjujev in udeležbe z opazovanjem, saj zadnja štiri leta aktivno delujem v turškem turističnem sektorju. Za celovito razumevanje menedžmenta človeških virov v nalogi najprej orišem turški kontekst v katerem delujejo organizacije. V drugem delu analiziram nacionalne in organizacijske dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje politik in praks menedžmenta človeških virov v Turčiji. V tretjem delu predstavim rezultate intervjujev, ki kažejo, da se oddelki za človeške vire v turškem turističnem sektorju, še vedno ukvarjajo s tradicionalnimi kadrovskimi dejavnostmi. Rezultati kažejo, da družbene, ekonomske, politične in kulturne značilnosti v Turčiji negativno vplivajo na razvoj strateškega menedžmenta človeških virov. Da bo lahko menedžment človeških virov v turških organizacijah pridobil strateško vlogo, predlagam da oddelki za človeške vire sprejmejo strokovno-znanstvene pristope h kadrovskim dejavnostim, ki naj bodo v skladu z usmeritvami vrhnjega menedžmenta.

Ključne besede: Turčija, menedžment človeških virov, stateški vidik, turistični sektor.

Human Resources Management in Turkey

In this thesis I studied the development, practices and perspective of human resource management in Turkish organizations. I wanted to gain the insight into the practices of human resource management in hotels operating in Antalya province in Turkey. Data was obtained through interviews and observations, as I have been actively involved in Turkish tourism sector for the last four years. For a comprehensive understanding of human resource management in Turkey I firstly describe the Turkish context in which Turkish organizations operate. In the second part of the thesis I analyze the national and organizational factors that influence the policies and practices of human resources management in Turkey. In the third section I present the results of interviews, which show that the HR departments in Turkish tourism sector are still dealing with traditional personnel management activities. The results show that the social, economic, political and cultural characteristics of Turkey have a negative impact on the development of strategic HR management. To allow the HR management in Turkey to gain a strategic role, it is suggested that the HR departments should adopt a professional–scientific approach towards HR management practices.

Keywords: Turkey, human resource management, strategic aspect, tourism sector.

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA	6
1.2 HIPOTEZE	7
1.3 METODE DELA	7
<i>1.3.1 PREUČEVANJE LITERATURE</i>	<i>7</i>
<i>1.3.2 INTERVJU</i>	<i>8</i>
<i>1.3.3 OPAZOVANJE Z UDELEŽBO</i>	<i>8</i>
1.4 NAMEN, CILJI IN POMEN NALOGE	9
1.5 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE NALOGE	9
2 TEORETIČNI DEL	10
2.1 TURŠKI OKVIR	10
<i>2.1.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ TURČIJE</i>	<i>10</i>
<i>2.1.2 GOSPODARSTVO V RAZVOJU</i>	<i>11</i>
<i>2.1.3 SPLOŠNI KAZALNIKI TURŠKE DELOVNE SILE</i>	<i>14</i>
2.2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V TURČIJI	17
<i>2.2.1 VLOGA IN POMEN MČV V TURČIJI</i>	<i>17</i>
<i>2.2.2 VPLIV NACIONALNIH IN ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA RAZVOJ MČV V TURČIJI</i>	<i>17</i>
2.3 ZNAČILNOSTI TURŠKIH MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV	25
3 RAZISKAVA O MČV V TURŠKIH HOTELIH	27
3.1 PREDSTAVITEV TURŠKEGA TURISTIČNEGA SEKTORJA	27
3.2 PREDSTAVITEV HOTELOV	28
<i>3.2.1 HOTEL ANNABELLA</i>	<i>28</i>
<i>3.2.2 TT HOTEL PEGASOS PLANET</i>	<i>28</i>
<i>3.2.3 TT HOTEL PEGASOS WORLD</i>	<i>29</i>
3.3 REZULTATI INTERVJUJEV	29
<i>3.3.1 POVZETEK INTERVJUJA Z OSEBO A</i>	<i>29</i>
<i>3.3.2 POVZETEK INTERVJUJA Z OSEBO B</i>	<i>30</i>
<i>3.3.3 POVZETEK INTERVJUJA Z OSEBO C</i>	<i>32</i>
4 DISKUSIJA	34
5 ZAKLJUČEK S SMERNICAMI ZA NAPREJ	38
6 LITERATURA	39
PRILOGE	44
PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA MENEDŽERJE ČLOVEŠKIH VIROV	44

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Turčija je dinamična država, s strateško pozicijo v evrazijski regiji, mlado populacijo in perspektivnim gospodarstvom. Je država, ki v zadnjih letih doživlja izjemen razcvet. Po predvidevanjih strokovnjakov, »naj bi do leta 2017 postala drugo najhitreje rastoče svetovno gospodarstvo, do leta 2050 pa naj bi se povzpela celo med deset največjih svetovnih gospodarstev« (Rogelj 2014).

Za uspeh rasti gospodarstva so v veliki meri ključni človeški viri. Ali bo Turčija lahko ta trend nadaljevala in držala korak z globalnim razvojem tudi v prihodnosti, je torej in predvsem odvisno od kvalitete njenih človeških virov. Tega se zaveda čedalje več turških podjetij, zato se vloga človeških virov v Turčiji krepi. Turčija je ena izmed poskusnih držav tretjega sveta, ki skuša temeljno konkurenčno prednost držav v razvoju, tj. poceni delovno silo, preusmeriti v kakovostne kadre. Glavni cilj turških podjetij je izboljšati njihovo organizacijsko uspešnost s pomočjo učinkovitih človeških virov. Zato postaja potreba po razvoju učinkovitejših praks upravljanja človeških virov, ki so usmerjene v privabljanje, razvoj in ohranjanje človeških virov v podjetju, vse bolj pomembna.

Diplomska naloga se osredotoča na temo, ki je v strokovni literaturi premalo raziskana. Kot študentka, ki delujem v turškem turističnem sektorju zadnja štiri leta, sem želela ugotoviti, kakšna je podoba menedžmenta človeških virov v turških organizacijah. Želela sem preučiti njegov razvoj, prakso in perspektivo in s tem prispevati k porastu literature na temo spreminjajoče se vloge menedžmenta človeških virov v Turčiji. Osredotočila sem se na turistični sektor oz. na hotele v Antalijski provinci.

Svoje hipoteze sem preverjala s pomočjo intervjujev in udeležbe z opazovanjem, kjer sem ob pomoči menedžerjev človeških virov v Antalijski provinci pridobila mnenja in ocene informatorjev z različnimi stališči.

1.2 HIPOTEZE

H1: Na globalni ravni obstajajo statistično značilne povezave med kulturo in socialnopolitičnim kontekstom ter upravljanjem s človeškimi viri.

H2: Družbene, ekonomske, politične in kulturne značilnosti v Turčiji negativno vplivajo na razvoj strateškega menedžmenta človeških virov.

H3: Turške organizacije gradijo svojo konkurenčnost s tršimi pristopi, ki temeljijo na produktivnosti in nizkih stroških.

Hipoteze sem operacionalizirala z raziskovalnima vprašanjema:

1. Ali obstajajo dokazi o strateški vlogi menedžmenta človeških virov v Turčiji?
2. Če obstajajo dokazi o strateški vlogi menedžmenta človeških virov v Turčiji, kakšne značilnosti imajo v primerjavi z ostalimi skupinami držav? (Svetlik in Ignjatovič 2004)

1.3 METODE DELA

1.3.1 PREUČEVANJE LITERATURE

Preučevanje literature sem pričela z raziskovanjem po knjižnem materialu in spletnih dokumentih. Izbor citirane literature predstavlja osredotočen zapis, ki je vezan izključno na tematiko diplomske naloge.

Pri teoretičnem delu bodo uporabljene naslednje raziskovalne metode: induktivna metoda, metoda abstrakcije, deskripcije, komparacije in zgodovinska metoda.

Empirični del sem si sprva zamislila z analizo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet, vendar sem se zaradi globljega razumevanja situacije raziskovalnega problema odločila, da bom za analitični pristop uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Tako sem podatke za empirični del diplomske naloge zbrala s pomočjo intervjujev, s katerimi sem dobila poglobljene informacije in osebno mnenje menedžerjev človeških virov v treh turških hotelih.

1.3.2 INTERVJU

Intervjuvala sem vodje oddelkov za človeške vire v treh izbranih hotelih. Da bi dobila čim bolj raznolik oz. reprezentativen vzorec za raziskavo, sem želela intervjuje opraviti v petih različnih hotelih. Zaradi visoke turistične sezone sem naletela na veliko pomanjkanje časa pri menedžerjih človeških virov, zato sem uspela izpeljati samo tri intervjuje. Izbrani vzorec torej ne predstavlja reprezentativnega vzorca turških kadrovskih praks, temveč nam razkriva vpogled v prakse in mnenja menedžerjev človeških virov v izbranih podjetjih.

Izbrala sem hotele višje kategorije, ki imajo oddelek za človeške vire. Vsi intervjuji so bili predhodno ustno dogovorjeni. Pri vzpostavitvi stikov z menedžerji človeških virov so mi v vseh treh hotelih pomagali vodje recepcij, s katerimi dnevno poslovno sodelujem. Vprašanja, ki so mi služila kot opora pri pogovoru, sem si vnaprej pripravila (Priloga A). Vse intervjuje sem izvedla na delovnem mestu in v delovnem času intervjuvancev med 27. junijem in 11. julijem 2015. Intervjuji so bili časovno omejeni na 40 minut, saj so me intervjuvanci opozorili na njihovo omejenost s časom. Uporabila sem snemalnik zvoka, da sem lahko kasneje zvočni material tudi ustrezno zabeležila in analizirala. Vsi intervjuji so bili izvedeni v angleškem in turškem jeziku.

1.3.3 OPAZOVANJE Z UDELEŽBO

V turškem turističnem sektorju delujem zadnja štiri leta, zato sem imela priložnost spoznati tudi tisti del raziskovanega problema, ki je sicer skrit površnemu opazovalcu. S to metodo sem dobila temeljitejše, bolj poglobljeno razumevanje problema.

1.4 NAMEN, CILJI IN POMEN NALOGE

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšne so prakse menedžmenta človeških virov v turških organizacijah. Z raziskavo praks menedžmenta človeških virov v turških hotelih bom ugotovila, v kolikšni meri so te prakse učinkovite in kakšne so njihove možne izboljšave.

Temeljni cilj diplomskega dela je prispevati k razširitvi znanja na področju menedžmenta človeških virov v Turčiji. Dežela, kjer se srečata dva svetova, je zanimiva za preučevanje predpostavke, da v posamezni državi nacionalni in organizacijski dejavniki vplivajo na vedenje posameznikov in organizacij in tako povzročajo razlike v organizacijah, strategijah in praksah upravljanja človeških virov.

Osnovni pomen diplomskega dela je osvetliti strateško vlogo upravljanja človeških virov v dinamičnem in visoko vzpenjajočem gospodarstvu Turčije pri ohranjanju organizacijske učinkovitosti in konkurenčnosti.

1.5 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE NALOGE

Raziskava je omejena na turistični sektor v sredozemski regiji v Turčiji. Predpostavljala sem, da bo v času, v katerem bom opravljala raziskavo, informacije in podatke iz hotelov težje pridobiti zaradi začetka visoke turistične sezone, vendar bodo intervjuvanci pripravljeni sodelovati ter bodo podajali iskrene in točne informacije.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 TURŠKI OKVIR

2.1.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ TURČIJE

Turčija je obmorska država, ki se razprostira na dveh celinah. Leži na stičišču dveh nasprotujočih si svetov, Vzhoda in Zahoda, Azije in Evrope, tradicije in modernosti, kar je razlog za raznolikost in dvojnost države. Osrednji del Turčije označuje Anatolija, starodavna dežela, ki je imela zaradi ugodne geostrateške lege skozi zgodovino pomembno vlogo pri izbiri življenjskega prostora za mnoga ljudstva. Vse od pradavnine (neolitik) je gostila številne pomembne kulture in civilizacije, ki so zaznamovale razvoj sodobne Turčije (Yenen 2007).

Turška zgodovina v Anatoliji se je pričela v 13. stoletju z ekspanzijo prej nepomembne Osmanske kneževine (*bejluka*) v severozahodni Anatoliji, pod vodstvom Osmana I. (Rogelj 2014), ki je ustanovil cesarstvo in dinastijo Osmanov. Osmani so bili potomci nomadskega ljudstva Turkov Oguzov, ki so se v Anatolijo naselili v 10. stoletju kot najemniški vojaki Seldžukov, sunitske muslimanske dinastije iz osrednje Azije (Aycan 2006). Seldžuško-turška naveza v turški zgodovini predstavlja pomembno prelomnico, saj je slednje spodbudila k spreobrnitvi v islam (Kabasakal in Bodur 2002). Sveta dolžnost širjenja islamske vere je Osmansko ljudstvo vodila k osvajanju novih dežel in prispevala k poznemu razvoju ekonomskih dejavnosti turškega naroda.

Osmansko cesarstvo se je hitro širilo in je na vrhuncu svoje moči, v času vladanja Sulejmana II. Veličastnega (16. in 17. stoletje), obsegalo ozemlja jugovzhodne Evrope, Bližnjega Vzhoda in severne Afrike. Bilo je eno najbolj vplivnih cesarstev in dinastij v zgodovini. V 18. stoletju je počasi začelo izgubljati svojo moč in pridobljena ozemlja, postajalo je vse bolj odvisno od evropskih velesil in se je dokončno zrušilo s kapitulacijo v 1. svetovni vojni. Nasledila ga je sodobna Republika Turčija, ki jo je leta 1923 po narodnoosvobodilnem boju proti Grkom in zavezniškim silam ustanovil Mustafa Kemal Atatürk (Yenen 2007).

Republika se je vse od ustanovitve naprej zgledovala po zahodnjaških idealih, ki temeljijo na nacionalizmu, sekularizmu in modernizmu. S pomočjo socialnih, jezikovnih, ekonomskih in

političnih reform, ki jih je v zgodnjih letih novonastale države izvedel predsednik Atatürk, se je ta preobrazila v sodobno, sekularno in proevropsko republiko (Kabasakal in Bodur 2002). Status proevropske republike je Turčija začela potrjevati že leta 1949 s članstvom v Svetu Evrope, kasneje je leta 1952 pristopila k zvezi NATO in leta 1963 podpisala pridružitveni sporazum z Evropsko skupnostjo. Prav tako se je leta 1996 pridružila carinski uniji z EU, status kandidatke za članstvo pa ji je bil dodeljen leta 1999. Pridružitvena pogajanja z EU so stekla leta 2005, vendar, kot poudarja Rogelj (2014, 12), vstop v EU zaradi oslabljenega interesa Turčije, ki se razvija v regionalno politično in ekonomsko velesilo, napreduje zelo počasi.

Danes je Turčija demokratična republika in socialna država s posvetno pravno ureditvijo, na kateri temelji tudi njena aktualna ustava iz leta 1981. Kljub verski svobodi posameznikov, ostaja islam glavna vera Republike Turčije, ki uokvirja življenja večini (99 %) turškega prebivalstva. Državna oblast je razdeljena na zakonodajno, izvršilno in sodno vejo oblasti. Zakonodajna oblast je zaupana turškemu parlamentu oz. veliki narodni skupščini (*Türkiye Büyük Millet Meclisi*), ki je enodomna in jo sestavlja 550 članov. »*Poslanski mandat traja štiri leta, parlamentarni prag za vstop strank v skupščino pa je 10–odstoten. Predsednik republike je po novem pravilu (od leta 2014) izvoljen za štiriletni mandat na neposrednih volitvah. Izvršilno oblast predstavlja Svet ministrov (Bakanlar Kurulu), ki ga sestavlja 26 ministrov in predsednik vlade*« (Rogelj 2014). Turška sodna oblast je neodvisna od ostalih dveh in je pri opravljanju svoje funkcije vezana le na ustavo in zakon. Domača in tuja podjetja so v Turčiji dolžna upoštevati turško gospodarsko pravo in druge zakone, ki regulirajo gospodarsko poslovne dejavnosti (kot sta pravo socialne varnosti in običajno pravo).

2.1.2 GOSPODARSTVO V RAZVOJU

Turčija se je kot država v razvoju srečevala s precej drugačnim gospodarskim razvojem od držav razvitega sveta. Pozni razvoj gospodarstva v Turčiji je v največji meri zaznamoval pravni sistem Osmanskega cesarstva (*Osmanlı hukuku*), ki je poleg običajnega prava in pravnih sistemov nemuslimanskih manjšin, temeljil tudi na islamskih verskih zakonih. V skladu s tem je bilo poklicno delovanje Otomanov pod strogim nadzorom osmanske vlade. Pravila poklicnega delovanja so bila zapisana v listini *fütüvvetnâme* (Tüzüner 2014), ki je zapovedovala, da se s

trgovinskimi in z industrijskimi dejavnostmi v cesarstvu lahko ukvarja nemuslimansko; torej grško, armensko in judovsko prebivalstvo, muslimani se lahko ukvarjajo le s kmetijstvom. To je kasnejšo republiko postavilo v gospodarsko slabši položaj pred ostalimi narodi, ki so trgovali že stoletja pred njimi, in je po Arslanu (2008) imelo negativen vpliv zlasti na premoženjske pravice, tehnološki napredek in možen kapitalistični razvoj Turčije.

Proizvodnja v osmanskih mestih je bila pod strogim nadzorom združenja obrtnikov, ki so določevali območja proizvodnje, število ateljejev in trgovin na posameznem območju, število zaposlenih obrtnikov, pomočnikov in vajencev, stopnjo in kvaliteto proizvodnje, vrsto materialov za določen trg in njegovo tržno vrednost (Tüzüner 2014). Proizvodni sektor je v osmanskem gospodarstvu zasedal pomemben položaj, a zaradi nerazvitosti še zdaleč ni bil konkurenčen zahodni industriji (Man 2012). K temu je pripomogla tudi državna politika, ki je vztrajno preprečevala razcvet kapitalizma. Osmanska družbeno gospodarska ureditev je namreč temeljila na državni lastnini in trgu (Dural in Ertem 2012), kar je v popolnem nasprotju s kapitalistično logiko.

Industrijska revolucija, ki je v 18. stoletju zajela zahodne države, je označevala simbol modernosti in zahodnjaštva. Povzročila je razvoj in širitev trgov, katerega posledica so bile tudi nove delovne razmere, zato je potreba po pravilih glede zaposlovanja in ravnanja z zaposlenimi vse bolj naraščala. Z razvojem tehnologije na Zahodu je znotraj meja cesarstva pridobila pomen tudi osmanska železnica, ki je privedla do razvoja trgovanja, vendar pričakovanega procesa ustanavljanja novih podjetij ni pospešila (Tüzüner 2014). Osmanska država se je zato še naprej zanašala pretežno na kmetijski donos. Proizvodna industrija je dobila zagon šele v letu 1950 in se je osredotočala na prehrambeno, tekstilno, lesno, papirno in cementno industrijo (Buğra 2003). Delovne pogoje in plačilo za delo je določala država.

Obstoječi politični in delovni pogoji ter razumevanje koncepta države kot take so bili v otomanski družbi globoko zakoreninjeni, zato premik v običajen kapitalistični sistem ni bil možen (Tüzüner 2014). Uvedba liberalizacije trga je bila najprej načrtovana v okviru Atatürkovih reform v prvem desetletju moderne republike, vendar zaradi odsotnosti močnega kapitalističnega razreda, ki bi ponesel državo v razviti kapitalistični svet, ni bila izvedljiva (Man 2012). Posledica pomanjkanja proizvodnje in povpraševanja ter omejena pravica do zasebne lastnine sta preprečili nastanek delavskega razreda. S tem je bila integriteta socialno-kulturnega

sistema otomanske družbe porušena, družba pa se je namesto v razrede oblikovala v brezrazredno družbo množic (Dural in Ertem 2012). Tak razvoj je pustil negativne posledice tudi na segmentu, ki se nanaša na človeške vire.

Uvedba liberalne razvojne politike, ki je nazadnjaško gospodarstvo ponesla v kompleksen ekonomski sistem, ki proizvaja široko paleto kmetijskih, industrijskih in storitvenih izdelkov, je bila izvedena leta 1980. Od takrat naprej se je relativni pomen kmetijstva začel posledično zmanjševati, položaj industrije in storitvenega sektorja pa se je okreplil (Caspi et al. 2004). To je pospešilo tudi ustanavljanje novih podjetij, kar potrjuje dejstvo, da je bilo skoraj 80 odstotkov turških podjetij ustanovljenih po letu 1980 (Aycan 2001).

Danes turško gospodarstvo predstavlja kompleksen sestav moderne industrije in trgovine, ki delujeta vzporedno s tradicionalnim kmetijstvom. Kljub hitri industrializaciji ostaja vloga agrarnega sektorja pomembna, saj predstavlja devet odstotkov bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in zaposluje 21 odstotkov delovne sile. Najpomembnejši sektor je industrija, ki odtehta 27 odstotkov turškega BDP in predstavlja 90 odstotkov izvoza. Izredno hitro rasteta zasebni in storitveni sektor, ki je v turškem BDP udeležen s 64 odstotki (TurkStat 2015), država pa ima še zmeraj velik vpliv na industrijo, bančništvo, transport in komunikacije.

Strukturne spremembe v gospodarstvu, liberalna politika in spodbujanje zasebnega lastništva so dolgoročno gledano prinesle predvsem pozitivne rezultate, ki se v zadnjih 30 letih kažejo v porastu novih podjetij, naraščajoči stopnji neposrednih tujih naložb in povečanem mednarodnem trgovanju (Aycan 2001, 252). K temu je veliko prispevalo tudi zavezništvo z Združenimi državami Amerike in evropskimi državami (še posebej z Veliko Britanijo in Nemčijo), ki je Turčiji omogočilo širšo integracijo s svetovnim gospodarstvom in ji dalo nove smernice za razvoj. Ta ekonomska politika se je več kot očitno izkazala za uspešno, saj je Turčiji omogočila, da je do leta 2012 po BDP postala 16. največje gospodarstvo na svetovnem trgu, ki ga ekonomisti uvrščajo v skupino hitro rastočih trgov (BRIK) in napovedujejo, *»da bo do leta 2017 postala drugo najhitreje rastoče gospodarstvo na svetu, do leta 2050 pa naj bi se povzpela celo med deset največjih svetovnih gospodarstev«* (Rogelj 2014).

Obeti so pozitivni, vendar bo za dosego napovedi potrebno rešiti še veliko razvojnih in strukturnih vprašanj, ki povečujejo dvome o bleščeči prihodnosti Turčije. Največja turška težava,

ki utegne zaradi vse večje konkurence na globalnem trgu postati pogubna za turško gospodarstvo, je opazno zaostajanje ravni kakovosti turških kadrov. Po Roglju (2014, 14) na konkurenčnost turškega gospodarstva vplivajo še relativno visoka stopnja revščine prebivalstva, visoka nezaposlenost, visok trgovinski primanjkljaj, odvisnost od kratkoročnega zunanjšega kreditiranja, rešitev vprašanja Kurdov, ki ovira gospodarski razvoj na jugovzhodu države, preveč zapletena birokracija, za katero so značilne pogoste in nenadne spremembe, ter precej rigidna in zaščitniška delovna zakonodaja.

2.1.3 SPLOŠNI KAZALNIKI TURŠKE DELOVNE SILE

Po zadnjih podatkih turškega statističnega urada (TurkStat 2015) v Turčiji živi 77.695.904 oseb. Od teh je 52.640.512 oseb sposobnih za delo, kar pomeni 67,7 odstotkov prebivalstva. Delovno sposobno prebivalstvo je v Turčiji od osemdesetih let prejšnjega stoletja pa do danes naraslo za kar 52 milijonov oseb (TurkStat). Ker pa sočasno ni bilo ustvarjenih dovolj delovnih mest, je rast prebivalstva prehitela rast zaposlenosti za več let (Aycan 2006). Tako ostaja stopnja delovne aktivnosti v Turčiji¹ ena najnižjih v svetovnem merilu. Leta 2014 je bilo delovno aktivnih 49 odstotkov Turkov, starih od 15 do 64 let, kar je precej manj od povprečja OECD, ki je znašalo 65 odstotkov. Prav tako ima Turčija po starosti eno najnižjih stopenj delovne aktivnosti (30,1 %) starejše populacije (55–64 let) v Evropi, kar je posledica relativno nizke povprečne starosti ob upokojitvi. Kljub relativno nizki delovni aktivnosti pa Turčija po številu delovno aktivnih oseb predstavlja četrto največjo delovno silo med državami EU (OECD 2015).

Turške ženske na trgu delovne sile sodelujejo v manjši meri kot moški. Plačano delo ima okrog 69 odstotkov moških, v primerjavi z 29 odstotki žensk (OECD 2015). Kljub temu pa delovna aktivnost žensk v Turčiji iz leta v leto narašča. Po podatkih Aycanove (2004) ima Turčija enega izmed najvišjih deležev žensk na vodstvenih položajih (4 %), več kot v ZDA (2,4 %), Veliki Britaniji (2 %), Nemčiji (3 %) in na Japonskem (1 %). Avtorica je na podlagi svoje raziskave, ki jo je opravila z 52 ženskami na srednjih do višjih položajih v turških podjetjih, opredelila tudi ključne dejavnike, ki ženskam v Turčiji pomagajo na poti do kariernih ciljev. Glede na rezultate so primarni dejavniki naslednji: samozavest, odločnost in prepričanje v lastno učinkovitost.

¹ Delež delovno aktivnega prebivalstva v delovno sposobnem prebivalstvu.

Temu sledijo tudi podporni ukrepi doma in na delovnem mestu. V isti študiji je Aycanova (2004) ugotovila, da obstaja v turški družbi pozitiven odnos do delovne aktivnosti žensk.

Kljub pozitivnemu odnosu do njihove delovne aktivnosti pa se ženske v Turčiji spopadajo z velikimi kulturnimi preprekami, ki ovirajo njihov karierni razvoj. V turški kulturi je vloga ženske še vedno rezervirana za materinstvo in vzdrževanje družinske harmonije, zato ženske pogosto niso predvidene na mednarodnih aktivnostih in izobraževanjih, saj se domneva, da naloge ne bodo sprejele zaradi družinskih obveznosti. Skupno prepričanje v državi je, da je pošiljanje žensk na podobna izobraževanja naložba brez vrnitve, saj te nimajo nobenih vodstvenih ambicij, ker ne želijo ogroziti svoje družine in otrok. Izjema so multinacionalna podjetja v Turčiji, ki zagotavljajo vodstvena izobraževanja tudi za ženske (Aycan 2006).

Leta 2014 je bilo glede na sektorje: 19,5 odstotkov turških delavcev zaposlenih v agrarnem sektorju; 20,5 odstotkov v industriji; 7,1 odstotek v gradbeništvu in 52,8 odstotkov v storitvenem sektorju (TurkStat 2015). Turški delavci na leto delajo 1855 ur, kar je več od povprečja OECD, ki znaša 1765 ur. Skoraj polovica (43 %) zaposlenih dela daljši delovni čas od povprečja OECD; od tega tak delovni čas dela 47 odstotkov moških, v primerjavi s 33 odstotki žensk. Pomemben vidik kakovosti turških delovnih mest so tudi plače in denarne ugodnosti. V Turčiji zaposleni letno zaslužijo 17460 ameriških dolarjev, kar je v povprečju precej manj od povprečja OECD, ki znaša 41010 dolarjev. Vrh prebivalstva povprečno zasluži 23035 dolarjev, dno pa 7334 dolarjev na leto. Naslednji pomemben dejavnik kakovosti zaposlovanja je varnost zaposlitve. Delavci, ki se soočajo z velikim tveganjem izgube zaposlitve, so bolj ranljivi, še posebej v državah z manjšimi socialno-varnostnimi mrežami. V Turčiji se delavci soočajo s 7,8 odstotno možnostjo izgube službe, kar je precej višje od povprečja OECD, ki znaša 5,3 odstotke (OECD 2015).

Turčija velja trenutno za enega izmed najbolj privlačnih trgov in rastočih gospodarstev v Evropi. Razlog za to je tudi razpoložljivost mladega človeškega kapitala. 45 odstotkov oseb v Turčiji predstavljajo mlajši od 25 let in samo 8 odstotkov populacije je starejše od 65 let. Povprečna starost turškega prebivalstva je torej 30,7 let (TurkStat 2015). Turčija ima prav tako zelo mlado vodstveno populacijo; povprečna starost tistih, ki so na vodstvenih položajih je 27,6 let (Aycan 2006). Za učinkovito upravljanje turškega kapitala je torej pomembno, da menedžerji človeških virov razumejo katere vrednote in pričakovanja ima mlada turška populacija. Aycanova in Fikret-Pašova (2003) sta izvedli raziskavo na temo motivatorjev in preferenc vodstvenega stila

med študenti višjih letnikov poslovođenja v 6 različnih regijah na 15 turških univerzah. V študiji je sodelovalo 1213 študentov. Dejavnike sta avtorici razdelili na 25 skupin. Rezultati so pokazali, da turške študente v največji meri motivirajo: moč in oblast, mirno delovno okolje, možnost za karierno napredovanje in zadovoljiva plača. V najmanjši meri jih motivirajo: strog nadzor in usmerjanje, pohvale nadzornika, povratne informacije o uspešnosti in občutek pripadnosti. Povzamemo lahko, da ima mlada turška populacija ambicije in želje, ki so podobne njihovim vrstnikom v zahodnih državah.

Eno največjih težav na turškem trgu delovne sile predstavlja neformalni sektor, ki se je razširil s povečano urbanizacijo po drugi svetovni vojni. Zaposlovanje nizko kvalificiranih delavcev iz podeželja je hitro preseglo zaposlitvene zmogljivosti turških mest, zato je veliko ljudi postalo nezaposlenih. Ker niso imeli druge alternative, so začeli sprejemati dela v neformalnem sektorju (World Bank 2006). Po podatkih TurkStata (2015) je v letu 2014 kar tretjina zaposlenih, od tega 81,2 odstotka v agrarnem sektorju in 21,6 odstotkov v neagrarnem sektorju, delala brez ustrezne socialne varnosti. Neformalno zaposlovanje je še posebej razširjeno med mladimi, kar kaže na velike ovire pri vstopu mladih v formalne oblike zaposlitve. Delež mlajših delavcev (15–29 let) v neformalnem gospodarstvu znaša zaskrbljujočih 59 odstotkov, v primerjavi s 44 odstotki starejših delavcev (30–59 let) (ILO 2012).

Kljub izjemni gospodarski uspešnosti se stopnja brezposelnosti v zadnjih desetih letih giblje med devetimi in desetimi odstotki in ostaja resen izziv za Turčijo tudi v prihodnosti. Konec leta 2014 je bilo brezposelnih dobrih 3 milijone oseb oziroma 10,9 odstotkov prebivalstva. Brezposelnost je še posebej visoka v mestih, med mladimi v starosti od 15 do 24 let (20, 2 %) in med ženskami (12,6 %), še posebej v južno-anatolski regiji (TurkStat 2015). Opaziti je tudi povečano podzaposlenost oziroma delno brezposelnost ljudi, ki delajo za skrajšani delovni čas, vendar bi si želeli delati več, kar kaže na slabo izkoriščenost ponudbe delovne sile. Podzaposlenost pri ženskah je opaziti v socialnih in osebnih storitvah, pri moških pa v gradbeni industriji (Aycan 2006).

Država je v preteklosti predstavljala največjega turškega zaposlovalca, vendar je privatizacija, ki se izvaja v okviru programa prestrukturiranja gospodarstva, izpodrinila več tisoč delavcev iz podjetij v državni lasti v zasebna podjetja. Tako je največ zaposlitev v Turčiji strnjениh v malih

in srednje velikih podjetjih (77 %), medtem ko zaposlitve v javnem sektorju predstavljajo le še 12 odstotkov vseh zaposlitev (TurkStat 2015).

2.2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V TURČIJI

2.2.1 VLOGA IN POMEN MČV V TURČIJI

Vloga menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV) se med različno velikimi podjetji in sektorji v Turčiji močno razlikuje; v javnem sektorju je precej statična, določena z javnim pravom in neprilagodljiva na spremembe, zasebni sektor pa je bolj dinamičen in pripravljen, da se prilagodi potrebam in zahtevam trga. Poleg razlikovanja med javnim in zasebnim sektorjem pa obstajajo razlike v podobi MČV tudi znotraj sektorjev. Aycan (2006) ugotavlja, da so prakse MČV bolj razvite v podjetjih, ki sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji. V podjetjih, ki so v družinski lasti, pa oddelki za človeške vire izpolnjujejo predvsem tradicionalne kadrovske vloge. Naslednji pomemben dejavnik strukture, vloge, funkcije in kakovosti oddelkov za človeške vire v Turčiji je velikost podjetja. Po podatkih TurkStata v Turčiji 99,89 odstotkov aktivnih podjetij predstavljajo majhna in srednje velika podjetja (Tüzüner 2014). V teh so kadrovske dejavnosti močno podvržene turški kulturi, medtem ko imajo velika podjetja razvite prakse in sisteme MČV, ki so podobne tistim v razvitih državah. Seveda pa na naravo kadrovskega oddelka vpliva tudi vrsta industrije oz. sektorja. Aycan (2006) navaja, da imajo podjetja v finančnem in informacijsko-tehnološkem sektorju bolj izpopolnjene sisteme kot proizvodna podjetja.

2.2.2 VPLIV NACIONALNIH IN ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA RAZVOJ MČV V TURČIJI

MČV se v podjetjih ne izvaja v izolaciji, zato je praksa menedžmenta človeških virov odvisna tudi od različnih zunanjih in notranjih dejavnikov. Dejavniki, ki vplivajo na organizacijo in prakso MČV, se spreminjajo v času in v skladu z nacionalnimi in organizacijskimi okoliščinami (Andersen 2000), zato bom za celovito razumevanje turške narave MČV v nadaljevanju osvetlila najpomembnejše dejavnike, ki določajo politike in prakse MČV v Turčiji.

2.2.2.1 Nacionalna kultura

Kljub dolgoletni usmerjenosti k Zahodu in privzemanju zahodnih (evropskih) vrednot je Turčija še vedno razpeta med skrajnostmi vzhodne in zahodne kulture; med staro orientalsko tradicijo in evropskim napredkom, kar se jasno odraža tako v turški identiteti kot v turški kulturi. Razlogi za to seveda ležijo v preteklosti, v času propadanja osmanskega sultanata in vzpostavljanja turške republike.

Zgodovinsko gledano je turška kultura skupek raznolikih sklopov elementov, ki izvirajo iz tradicij različnih civilizacij, ki so v preteklosti živele v Anatoliji. Te so bile v Osmanskem cesarstvu združene v večetično in večversko državo, ki je narodom omogočala, da kljub prevladi turškega in južno evropskega sloja prebivalstva znotraj cesarstva ohranjajo svoje verske in etične identitete. Tako Turki kot narod do ustanovitve republike niso obstajali.² Ker pravi ljudski rek: »Vsak narod je družba, vendar vsaka družba še ni narod«, zato je bilo za preživetje naroda nujno združiti vse ljudi na ozemlju turške republike pod eno etnično in kulturno identiteto. Ker pa je bila osmanska kultura nenadno in v marsikaterem pogledu nasilno zatrta, je to v prebivalcih pustilo občutek zadušnosti in prenagle menjave režima (Podlesnik 2014), kar se odraža v nenehnem beganju med tradicionalno muslimansko kulturo in svetovljansko modernostjo. »Turki hočejo biti primerljivi z Zahodom, a ga zaradi zatrte otomanske kulture in spodrezanih korenin v isti sapi tudi močno odklanjajo.« (Podlesnik 2014). Tako strah pred neavtentičnostjo korenin svoje kulture zasleduje moderno Turčijo in jo nenehno bega med Vzhodom in Zahodom ali kot pravi Podlesnikova (2014), jo dela evropsko z razpoko.

Religija v turški izvršni, zakonodajni in sodni oblasti ne igra pomembne vloge, vsekakor pa igra pomembno vlogo pri obravnavani tematiki. Tvori namreč osnovo turškega vrednotnega sistema in sooblikuje turško poslovno klimo, zato neposredno vpliva tudi na MČV.

Večina turškega prebivalstva je islamske veroizpovedi, od katerih večinski delež (80 %) verjame v sunitsko, manjšina pa v šiitsko doktrino (Kabasakal in Bodur 2002). Verniki obeh vej islama se razlikujejo po načinu prakticiranja vere in po kulturnih prepričanjih. Kabasakal in Bodur (2002) opozarjata, da sunitaska doktrina poudarja vrednote, kot so kolektivnost in nespremenljiva pravila,

² Na Zahodu so Osmansko cesarstvo imenovali Turško cesarstvo oziroma Turčija, čeprav so prebivalci cesarstva za svojo državo uporabljali naziv Osmansko cesarstvo. Naziv Turek je imel v cesarstvu negativen prizvok.

šiitska doktrina pa izpostavlja individualnost in spremembe. To pomeni, da različni nauki islama v turški družbi spodbujajo različen nabor moralnih vrednot in vedenja. Tako lahko turško kulturo hkrati opišemo z zahodnimi vrednotami kot nacionalno, sekularno, racionalno, odgovorno, konkurenčno in kompetenčno družbo, ki je odprta za nove ideje, tvega in ima vizijo. Istočasno pa se kaže kot tradicionalna, konservativna, centralizirana in protekcionistična družba, ki je pristranska, sentimentalna in fatalistična, živi vrednote, kot so poštenost, lojalnost, skromnost in spodobnost, ceni družinske vezi, poudarja nacionalizem, religijo, status in položaj (Aldemir et al. 2003). Tradicionalne vrednote je še posebej opaziti v ruralnih predelih in med nižjimi socialno-ekonomskimi sloji družbe.

Kljub različnim interpretacijam islama pa religija kot taka krepi vlogo družine in s tem tudi vlogo patriarhalnih odnosov (Kabasakal in Bodur 2002). Oče v turški družini predstavlja voditelja in avtoritativno osebnost, ki skrbi za fizično in psihično dobrobit družine. Družinski člani mu v zameno izkazujejo popolno spoštovanje s tem, da se vedejo v skladu z njegovimi navodili in željami. To vedenje se nadaljuje tudi v turških podjetjih, kjer imajo vlogo očeta nadrejeni, podrejeni pa prevzamejo vlogo otrok. Islam tako spodbuja ohranjanje družinskih vezi in razmerij ter ustvarja visoko kolektivistično kulturo (Kabasakal in Bodur 2002), ki določa stališča in vedenjske vzorce turške družbe kot tudi delovno etiko v podjetjih.

Mnogi znanstveniki so preučevali kako različna kulturna stališča in vrednote vplivajo na posamezne vidike podjetja, zato v nadaljevanju povzemam pregled temeljnih ugotovitev o turški kulturi, ki vplivajo na oblikovanje praks MČV.

Prve obsežnejše raziskave o turški kulturi je leta 1980 izvedel Geert Hofstede³ (v Tayfur 2013, 628), ki je na podlagi preučevanja vpliva kulturnih vrednot na delovanje in upravljanje organizacij ugotovil, da je Turčija **visoko kolektivistična in paternalistična družba**, s skoraj enako stopnjo moških in ženskih vrednot, z **visoko stopnjo razlike v moči** in močnim

³ Hofstede je na podlagi svojih raziskav opredelil štiri dimenzije, ki naj bi se med različnimi kulturami razlikovale po obsegu oz. stopnji, do katere jo te sprejemajo: razlika v moči (obseg, do katerega je neenakovredna porazdelitev moči med manj močnimi posamezniki v družbi pričakovana in družbeno sprejeta), individualizem/kolektivizem (obseg, do katerega je identiteta posameznika v določeni kulturi oblikovana z osebnimi odločitvami in dosežki oz. z odločitvami in interesi skupine, ki ji pripada), izogibanje negotovosti (obseg, do katerega se posamezniki v neznanih situacijah čutijo ogrožene, in obseg, do katerega se poskušajo tem situacijam izogniti), in moškost/ženskost družbe (odločnost in usmerjenost v tekmovanje, uspeh in dosežke ter (ne)omejenost čustvene vpletenosti z drugimi). Kasneje je še dodal peto dimenzijo dolgoročna/kratkoročna usmerjenost, ki se osredotoča na časovno perspektivo (Fikret-Paşa in Bodur 2001).

izogibanjem negotovostim. Schwartz (1994) je nekaj let kasneje v svoji študiji primerjal 34 različnih kultur, kjer je podobno kot Hofstede ugotovil, da je Turčija visoko konzervativna, **hierarhična** in **neenakopravna družba**. Hofstedove ugotovitve sta s svojo študijo sedmih držav še dodatno podkrepila Kanungo in Aycan (v Fikret-Paşa in Bodur 2001, 567) z ugotovitvijo, da je Turčija v primerjavi z Romunijo, s Kanado in z ZDA, (skupaj s Kitajsko, z Indijo in s Pakistanom) **visoko paternalistična**, zmerno kolektivistična in hierarhična ter v primerjavi z Romunijo in Indijo nefatalistična družba. Goregenli (1997) ugotavlja, da kljub Zahodnim vplivom **kolektivistične težnje v turški kulturi ostajajo prevladujoče**. V medkulturni raziskavi projekta GLOBE so raziskovalci ugotovili, da je Turčija v primerjavi z državami arabskega polotoka (Egipt, Maroko, Kuvajt in Qatar) najbolj **kolektivistična** in odločna ter najmanj negotova do neznanega. Ista raziskava je pokazala še nizko stopnjo spolne enakopravnosti, usmerjenosti k uspehu, človeku in v prihodnost (Kabasakal in Bodur 1998). Fikret-Paşova (2000) označi turško kulturo kot konformistično, **kolektivistično**, z **visoko stopnjo razlike v moči**, ki ohranja **hierarhijo** in status quo. Aycanova (2001) pa trdi, da se socialno-ekonomsko okolje Turčije zaradi zunanjih dejavnikov, kot je globalizacija, spreminja. Poudarja, da je Turčija od Hofstedovih raziskav postala nekoliko manj kolektivistična, manj hierarhična in manj negotova do drugačnosti in neznanih situacij. Aycanova (2001) tudi ugotavlja, da je tako turška družbena kot organizacijska kultura mešanica Vzhodnih in Zahodnih vrednot.

2.2.2.2 Organizacijska kultura

V poslovnem okolju Turčije prevladujejo zasebna družinska podjetja, ki predstavljajo 80 odstotkov turškega gospodarstva. Ključna vodilna mesta v teh podjetjih še vedno zasedajo družinski člani, ki so poleg vodenja delovnih operacij v podjetju zadolženi tudi za ohranjanje dobrih razmerij z državo. Družinska podjetja so namreč pogosto odvisna od državne podpore, zato je za njihovo poslovanje ključnega pomena ohranjanje dobrih odnosov z državnimi uradniki (Kabasakal in Bodur 1998). Turška podjetja označuje tradicionalni pristop upravljanja, ki se kaže kot centralizirano odločanje s strogo hierarhično strukturo in navezanostjo na avtoriteto in vrednotne statusne simbole (Tüzüner 2014). Te trditve so potrdili tudi raziskovalci. Bodur in

Madsen (1993) ugotavljata, da stroga hierarhija tvori osnovo poslovanja v turških podjetjih, kjer je izredno pomembno spoštovanje avtoritete. Visoka razlika v moči med nadrejenimi in podrejenimi ne omogoča enakosti, ne v finančnem in ne v odločevalnem smislu. Prevladuje avtokratsko vodenje. Podobno sta Trompenaars in Hampden-Turner (1998) v svoji študiji ugotovila, da imajo turška podjetja med 38 preučevanimi državami najmočnejšo hierarhijo, kar jasno kaže na podrejenost turških delavcev svojemu nadrejenemu. Fikret-Paşa (2000) ugotavlja, da je za turške organizacije značilno centralno odločanje, močno personalizirano, strogo vodenje in omejeno delegiranje odločitev. Ergin (2000) poroča, da se konflikti v turških podjetjih običajno rešujejo s pomočjo tretje osebe. V svoji študiji, ki je bila izvedena s 435 turškimi delavci, je avtor ugotovil, da so bili udeleženci kot tretje osebe vključeni v 65 odstotkov reševanja konfliktov. Aycan et al. (2000) pa poročajo, da je notranja organizacijska kultura v Turčiji oblikovana glede na prevladujoče predpostavke vodstva o značaju in vedenju zaposlenih. Ti imajo po večini pozitivne predpostavke in prepričanja o zaposlenih. Menijo, da so zaposleni lahko vodljivi, imajo željo po odgovornosti in sodelovanju, a na drugi strani vlada splošno prepričanje, da niso proaktivni in ne prevzemajo pobude.

Značilnost turških podjetij je tudi paternalistično oz. »starševsko« vodenje, ki temelji na razmerju, kjer nadrejeni prevzame vlogo starša in meni, da je njegova vloga vzgajati, ščititi in zagotavljati podporo podrejenemu, ta pa v zameno nadrejenega spoštuje, uboga in mu je zvest v vseh pogledih (Aycan 2001). Zaposleni paternalističnim (poslo)vodjem zaupajo kot družinskim članom in se nanje zanašajo kot na avtoritativne osebe, ki vedo, kaj je najbolje za zaposlene, zato so ti na delovnih mestih raje reaktivni kot proaktivni. Temna plat paternalizma je neenakopravno obravnavanje zaposlenih, kar je še posebej vidno pri nagrajevanju zaposlenih po delovni uspešnosti. Zaposleni, ki so paternalističnim vodjem osebno bližje, so nagrajeni ne glede na to, ali so delovne naloge opravili uspešno ali ne (Aycan 2006).

Tak način vodenja je med zaposlenimi običajno cenjen, kljub temu pa je v sodobni turški družbi opaziti pritisk na odstop od teh paternalističnih in fevdalnih razmerij (Kabasakal in Bodur 2002), ki posegajo v družinsko življenje zaposlenih in v reševanje njihovih osebnih težav.

2.2.2.3 Razvoj izobraževanja na področju MČV

Na razvoj turških visokošolskih institucij so pomembno vplivale nemške in ameriške izobraževalne prakse.

V obdobju med obema svetovnima vojnoma so bile turške univerze izrazito pod vplivom nemškega izobraževalnega sistema. V tem obdobju je iz Nemčije pobegnilo veliko judovskih znanstvenikov, ki so se zatekli v Turčijo. Pod okriljem teh znanstvenikov so se v Turčiji spremenile metode poučevanja, povečal se je pomen znanstvenega raziskovanja, napisanih je bilo veliko knjig, začele so se raziskave, ki so ponujale rešitve za turške težave, izšle so številne znanstvene revije, darovanih je bilo veliko knjig iz Evrope, izboljšale so se tudi knjižnice na fakultetah, prav tako so bili izvedeni različni seminarji za javnost (Sayar 2001).

Po drugi svetovni vojni so turški izobraževalni sistem v veliki meri zaznamovala ameriška prizadevanja za rekonstrukcijo Evrope in razvoj pristopa, ki temelji na medčloveških odnosih (*human relations approach*). Ta so pripomogla k ustanovitvi personalnega (kadrovskega) menedžmenta kot akademske discipline na Ekonomski fakulteti Univerze v Istanbulu, na Inštitutu za poslovanje (*Institute of Business Administration*). Ustanovitev se je zgodila v sodelovanju s Harvardsko poslovno šolo, pod sponzorstvom Fundacije Ford. Leta 1968 je bila iz jedra Inštituta ustanovljena Fakulteta za poslovanje. Ta je predstavljala prvi visokošolski zavod v Turčiji, ki je ponujal diplomu iz poslovne administracije. Na Fakulteti za poslovanje je bil prvič v državi ustanovljen tudi oddelek za personalni (kadrovski) menedžment, ki je ponujal predavanja o personalnem (kadrovskem) menedžmentu, plačah in plačnih sistemih, vrednotenju dela, odnosih med delodajalci in zaposlenimi, socialni psihologiji in medčloveških odnosih (Duman et al. 2008). Amerikanizacija v turškem visokem šolstvu je pospešila razvoj še nekaterih drugih univerz po državi. Te univerze so v turškem visokošolstvu spodbujale pomen ZDA, zato je nemški vpliv začel vse bolj slabeti (Tüzüner 2014).

Leta 1998 se je začela tranzicija iz personalnega (kadrovskega) menedžmenta v menedžment človeških virov, zato je bil Oddelek za personalni (kadrovski) menedžment na Fakulteti za poslovanje v tem letu spremenjen v Oddelek za menedžment človeških virov, katerega ime je odobril tudi Svet za visokošolstvo (YÖK 2015). Profesor Selçuk Yalçın je bil eden izmed ustanoviteljev in vodja katedre za MČV. Njegova knjiga »*Personel Yönetimi*« (Personalni

menadžment) je bila prva knjiga oziroma učbenik za področje MČV v Turčiji. Pod okriljem Yalçına so se izobraževali tudi današnji vodilni turški akademiki na področju MČV (Duman et al. 2008), ki so v obdobju štiridesetih let skušali prispevati k strokovni literaturi področja skozi različne znanstvene publikacije. Leta 1998 so izdali knjigo z naslovom »Menedžment človeških virov«, z namenom ustvariti učbenik za pomoč študentom in praktikom, ki delajo v stroki. Peta izdaja te knjige, z vključenimi novostmi, je bila izdana leta 2010 (Uyargil et al. v Tüzüner 2014). V zadnjih desetih letih so akademiki in praktiki objavili sicer relativno veliko knjig na temo MČV v Turčiji, vendar je opaziti pomanjkanje vsebine o vlogi kadrovske funkcije v malih in srednje velikih podjetjih, turškem modelu MČV in le malo je vsebine, namenjene primerom dobre prakse in turški delovni sili.

Pri oblikovanju in razvoju področja personalnega menedžmenta v Turčiji ugotovimo dve opazki. Turčija se je personalnega menedžmenta naučila z uvozom znanja iz tujine ter se ga še vedno uči na tak način. Drugič, personalni menedžment je v Turčiji prišel v ospredje kot posledica akademskega zanimanja za javno in poslovno upravljanje, zato je še vedno predmet preučevanja obeh področij (Üsdiken in Wasti 2002).

2.2.2.4 Organizacijski razvoj kadrovske funkcije

Tranzicija tradicionalnega personalnega (kadrovskega) menedžmenta v strateško naravnani menedžment človeških virov se je v Turčiji pričela v poznih 80-ih letih prejšnjega stoletja. Tej so največji zagon dale predvsem spremembe na gospodarskem in socialnem področju. Aycanova (2006, 163) izpostavlja naslednje dejavnike:

- turški prevzem liberalnega gospodarstva,
- spreminjajoča se struktura trga,
- zmanjšanje vladnega poseganja v gospodarstvo,
- povečanje privatizacije,
- pravne in ekonomske spremembe, ki so usmerjene k članstvu v EU,
- globalizacija,
- spremembe v značilnostih delovne sile in

- spremembe družbenih vrednot.

Razvojni proces in vlogo kadrovske funkcije v turški zgodovini najboljše predstavijo njena poimenovanja skozi različna obdobja, zato jih v nadaljevanju navajam v kronološkem zaporedju:

- leta 1880 - Direktorat tajnika (*Sicil–I Memurin Müdirliği*),
- leta 1900 - Registrski urad (*Sicil Müdürlüğü*),
- leta 1950 - Direktorat vodenja kadrovskih in drugih evidenc (*Özlük İşleri ve Gereç Müdürlüğü*) in Direktorat realizacije in razporeditev (*Tahakkuk ve Tahsis Müdürlüğü*) (MBBMKGM v Tüzüner 2014). Potrebno je poudariti, da je bil leta 1945 sprejet 4792. člen Zakona o socialnem varstvu, ki je predstavljal izhodišče za kasnejše socialne ureditve v Turčiji. Leta 1950 so bili postopki v zvezi s kadri že zakonsko regulirani. Kadrovske dejavnosti so bile izvajane v finančnih in administrativnih oddelkih, ki so do leta 1960 spadale pod službe, povezane z istoimenskimi oddelki (Andersen 2000).
- Kot posledica naraščanja števila podjetij so se za opravljanje kadrovskih dejavnosti začeli pojavljati kadrovske direktorati, ki so bili po večini ustanovljeni leta 1970. Povezani direktorati so se začeli ukvarjati z dejavnostmi, kot so plače, davki in premije socialnega varstva (Dereli v Aycan 2006). V letu 1971 je bilo oblikovano tudi prvo turško Združenje personalnega menedžmenta (PERYÖN).
- Leta 1980 so se podjetja zaradi liberalizacijskega gibanja znašla v središču globalne konkurence, zato so začela vse bolj prepoznavati pomen človeških virov.
- Izraz MČV, ki poudarja strateško vlogo kadrovske funkcije, se je v turških podjetjih pojavil leta 1990 (Aycan in Kanungo 2000) in je postal sinonim za moderno upravljanje.
- V letu 2000 je delež organizacij z oddelki MČV narasel na 65 odstotkov (Andersen 2000), vendar je masovno odpuščanje delavcev, ki je sledilo ekonomski krizi v letu 2001, negativno vplivalo na mnenja o oddelkih MČV.

Emre (1998) in Üsdiken (1996) opozarjata, da je MČV v Turčiji izvajan po vzoru tujih držav, zato je področje še vedno v fazi razvoja, saj se učijo na tujih izkušnjah. Kljub pomembnim izboljšavam na tem področju, pa je opaziti pomanjkanje interesa za razvoj primerne teorije MČV, ki bi bila usklajena s turškim poslovnim okoljem. Več prizadevanj za izboljšanje tega

koncepta je sicer opaziti v Marmarski regiji, najmanj pa v Vzhodni in Jugovzhodni anatolski regiji. To lahko razložimo z dejstvom, da sta Vzhodna in Jugovzhodna anatolska regija gospodarsko najmanj razviti regiji, zato je zanimanje za strateško vlogo kadrovske funkcije posledično manjše kot pa v bolj razvitih regijah. Vsekakor pa pomanjkanje interesa otežuje nadaljni razvoj področja in praktikom onemogoča, da bi človeške vire uporabili učinkoviteje.

2.3 ZNAČILNOSTI TURŠKIH MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV

Na začetku so kadrovske dejavnosti v Turčiji izvajali strokovnjaki za računovodstvo in administracijo, ki so se ukvarjali s plačno in z zakonodajno administracijo. Zaradi političnih napetosti so vlogo kadrovskih menedžerjev kmalu prevzeli pravni strokovnjaki, ki so se ukvarjali z delovnimi razmerji ter s komunikacijo in konflikti zaposlenih. Kasneje so se jim pridružili še industrijski inženirji, ki so si prizadevali za izboljšanje sistema in procesov za večjo učinkovitost in dobičkonosnost. Gospodarska kriza je leta 2001 zaostila stroške zaposlovanja in posledično so v kadrovsko področje vstopili finančni strokovnjaki. Ko si je trg opomogel, so podjetja spoznala pomen organizacijskega vedenja in tako so se kadrovskemu področju pridružili še psihologi. Do novega tisočletja so strokovnjaki spoznali pomen strateške vloge kadrovske funkcije, zato so danes vrata v MČV odprta vsem strokovnjakom s strateško perspektivo (Duman et al. 2008).

Raziskava Uyargilove in Özçelikove (2001) je pokazala, da so danes v malih podjetjih (z 1–499 zaposlenimi) strokovnjaki za področje MČV običajno ženske z manj kot 5 let delovnih izkušenj v podjetju in z univerzitetno izobrazbo iz družboslovnih ved, književnosti ali prava. Srednje velike organizacije (s 500–999 zaposlenimi) običajno zaposlujejo moške strokovnjake za MČV, ki imajo 5 do 15 let izkušenj v podjetju in imajo povečini inženirsko izobrazbo. Velike organizacije (z več kot 1000 zaposlenimi) pa zaposlujejo pretežno moške s 5 do 15 let delovnih izkušenj in izobrazbo s področja poslovnega menedžmenta. Ugotovitve iz raziskanih podjetij jasno kažejo, da, večja kot so podjetja, večja je verjetnost, da so zaposleni v oddelkih za človeške vire moški, ki imajo več let delovnih izkušenj in univerzitetno izobrazbo s področja inženirstva ali poslovanja. Podjetja, ki poslujejo na domačem trgu, zaposlujejo na oddelkih za človeške vire pretežno moške s 5 do 15 let delovnih izkušenj in z ekonomsko izobrazbo. Podjetja, ki

delujejo na mednarodnem trgu, pa imajo običajno zaposleno večje število žensk z izkušnjami pod 5 let in izobrazbo na področju inženirstva.

Medsebojni odnosi med menedžerji in zaposlenimi so neposredno povezani s tradicijo, razmišljanji in z mentaliteto družbe. Iz raziskav, ki so bile izvedene v različnih časovnih obdobjih, je razvidno, da se le-ti spreminjajo, so torej podvrženi vplivom okolja. Kozan (1993) je v svoji raziskavi ugotovil, da turški menedžerji neradi delijo informacije, neradi omogočajo sodelovanje, radi pa imajo notranji nadzor. Obenem trdno verjamejo v posameznikove vodstvene sposobnosti in iniciativo. Zel (v Arslan 2001) je zaznal naslednje lastnosti turških menedžerjev:

- niso zelo družabni, vendar vedo ravnati z ljudmi,
- raje so vodeni, kot vodijo,
- niso dominantni tipi osebnosti,
- imajo visok prag tolerance,
- imajo močno sposobnost empatije,
- imajo raje konceptualnost kot konkretnost,
- pri odločanju imajo raje intuitivni način,
- uporabljajo svoje inovativne sposobnosti, kot je le možno, vendar so hkrati navezani na tradicionalne metode,
- so pozorni na podrobnosti,
- neradi menjajo službo,
- ne tvegajo,
- niso dobri pri nadzorovanju svojih čustev,
- delo sprejmejo kot sam svoj namen.

Arslan (2001) je v svoji raziskavi ocenil, da turški menedžerji odsevajo visoko usmerjenost v dosežke in nizko usmerjenost v moč, kar odseva žensko stran turške kulture, v kateri je cenjena ponižno osebnost. Usmerjenost v dosežke avtor razlaga z ekonomskimi dejavniki. Hitra ekonomska rast, ki je posledica liberalizacije gospodarstva, naj bi od leta 1980 prispevala k visoki usmerjenosti v dosežke. Prav tako pa so na usmerjenost v dosežke vplivali tudi zgodovinski dejavniki. Pomembna značilnost Osmanskega cesarstva je bila namreč ta, da so

imeli tako podložniki kot tudi sužnji zaradi odsotnosti aristokratskega razreda možnost, da se povzpnejo na višje položaje.

Posledično turški menedžerji človeških virov z zaposlenimi vzdržujejo osebne in družinske odnose in so vključeni v reševanje njihovih poklicnih in osebnih težav. Sodelovanje poteka na podlagi izmenjave mnenj, ne pa tudi na izvajanju teh predlogov, saj je dovolj že to, da so zaposleni vprašani za mnenje. Na ta način krepijo skupinski duh in pripadnost podjetju (Rogelj 2014).

Kljub globoko zasidranim hierarhičnim odnosom, ki so posledica osmanske tradicije, pa so turški menedžerji v raziskavi GLOBE (House et al. 2004) izpostavili veliko željo po bolj kolektivistični, enakopravni družbi, kjer so razlike v moči majhne in prevladuje spolna enakopravnost.

3 RAZISKAVA O MČV V TURŠKIH HOTELIH

3.1 PREDSTAVITEV TURŠKEGA TURISTIČNEGA SEKTORJA

Turčija je šesta najbolj priljubljena turistična destinacija na svetu, ki vsako leto privablja več kot 30 milijonov turistov. Turški turistični sektor velja za ključno turško industrijo, saj v bruto državni produkt prispeva več kot doprinesejo naftna, avtomobilska in farmacevtska industrija. Napoved turške javne agencije za investicije in promocijo (Invest 2015) je optimistična: z 31,5 milijonov mednarodnih turistov v letu 2011, naj bi jih v letu 2023 državo obiskalo več kot 60 milijonov; prihodki od turizma pa naj bi poskočili z 28 milijard ameriških dolarjev v letu 2011 na 80 milijard ameriških dolarjev do leta 2023.

Turško glavno turistično letovišče je mesto Antalya, ki letno privablja 20 milijonov mednarodnih obiskovalcev. Osupljiva Antalijska obala, z urejenimi dolgimi peščenimi plažami in nedotaknjenimi zalivi kristalne vode, je dom ponudbe »vse vključeno«, kjer se nahaja več kot 2000 mondenih hotelskih objektov, od katerih večina pripada pet zvezdični lokalni kategorizaciji. V Antalijskem zalivu se nahajajo še drugi pomembnejši letoviški kraji, kot so Kemer, Lara, Belek, Side in Alanya.

3.2 PREDSTAVITEV HOTELOV

3.2.1 *HOTEL ANNABELLA*

Hotelski kompleks Annabella sestavljata dva hotela, Diamond in Park. Hotel Diamond je bil zgrajen leta 1994 sprva kot trizvezdični hotel. V prvi polovici leta 2012 je bil prenovljen in odprt kot petzvezdični hotel. V istem letu so zgradili tudi stavbo Park s štirimi zvezdicami. Hotel ponuja nastanitev v 229 sobah, ki sprejmejo 550 oseb. Poleg osnovne hotelske dejavnosti zajema tudi sprostitveni center s savnami, bar in restavracijo. Hotel zaposluje 189 ljudi, kar ga uvršča med mala podjetja. Zaposleni so razvrščeni v enajst oddelkov, ki so opredeljeni s funkcijsko-organizacijsko strukturo.

3.2.2 *TT HOTEL PEGASOS PLANET*

Hotelsko naselje Pegasos Planet, ki se nahaja na eni izmed najlepših plaž v Alanyi, sestavljajo trije hoteli: Pegasos Club s štirimi zvezdicami ter Pegasos Resort in Pegasos Royal s petimi zvezdicami. Hotel Club je bil zgrajen leta 1994, Resort leta 1998 in Royal leta 2004. Ponuja nastanitev v 1313 sobah za 2889 oseb. V upravljanje ga je leta 2010 dobila hotelska veriga TT Hotels Turkey, ki je ena izmed vodilnih hotelskih verig v Turčiji. Veriga združuje 13 skrbno izbranih hotelov višje kategorije, ki izpolnjujejo stroge kriterije. V hotelu Pegasos Planet je 220 redno in 490 sezonsko zaposlenih, kar ga uvršča med srednje velike družbe.

TT hoteli se radi pohvalijo s svojo hotelsko ponudbo, ki vključuje pestro izbiro dejavnosti in doživetij, kot so wellness storitve, izleti, vodni športi in igre na srečo. Ponudba se razlikuje od hotela do hotela in je posebej prilagojena za goste in okolico hotela. V večernih urah poskrbijo za zabavo s profesionalnimi izvajalci za vse starostne skupine. Ključ do njihovega uspeha je prizadevanje za najboljše v vsem, kar počnejo.

V prizadevanjih, da bi bili najboljša turška počitniška veriga, prisegajo tudi na najboljše turške kadre. Trdijo, da so njihovi zaposleni skrbno izbrani, dobro izobraženi in predani svojemu delu. So po turško gostoljubni in ponosni, da so lahko del uspešnega koncepta. Vsak dan se po

najboljših močeh trudijo, da bi zadovoljili pričakovanja gostov in da bi se gostje vračali znova in znova.

Pomemben element njihovega koncepta je tudi okoljska ozaveščenost. Storiijo vse, kar je v njihovi moči, da se zagotovi minimalen vpliv na okolje in da se izognejo večji porabi, kot je potrebno.

Kvaliteto jemljejo zelo resno. Hrana je skrbno pripravljena po najvišjih higienskih standardih. V restavracijah dajejo prednost raznolikosti. Standardi sob, zabave, aktivnosti in čistoče so na najvišji ravni, saj lahko samo tako ponudijo najboljše hotele in letovišča v Turčiji.

3.2.3 *TT HOTEL PEGASOS WORLD*

Hotel Pegasus World s petimi zvezdicami se nahaja v letovišču Side in sodi med najboljše sodobne prvorazredne družinske hotele v regiji. Hotelski verigi TT Hotels se je pridružil v letu 2010. Ponudba zajema nastanitev v 619 sobah za 3000 oseb. Hotel je odprt 6 mesecev, od aprila do oktobra. V nizki sezoni je zaposlenih 300 ljudi, v visoki sezoni 550 ljudi, kar ga uvršča med srednje velike družbe.

3.3 REZULTATI INTERVJUJEV

3.3.1 *POVZETEK INTERVJUJA Z OSEBO A*

Moj prvi sogovornik je menedžer oddelka človeških virov v hotelu TT Pegasus Planet. To funkcijo opravlja že enajsto leto in ima štiri podrejene sodelavce. Oddelek za človeške vire v hotelu TT Pegasus Planet je odgovoren predvsem za naslednja področja: pridobivanje in izbiranje kadrov, plača in ugodnosti, usposabljanje in razvoj kadrov, družabne aktivnosti, nastanitev in prevozi na delo.

Kadre pridobivajo s pomočjo objave prostih delovnih mest v časopisih, na različnih spletnih straneh (podjetja, komercialnih straneh za iskanje dela, družbenih medijih) in preko ustnih priporočil, ne uporabljajo pa zaposlitvenih centrov oz. javnih služb za zaposlovanje. V prvi meri

zaposlene izbirajo preko referenc, individualnega intervjuja in obrazca za prijavo. Kriteriji za izbiro kadrov se seveda spreminjajo glede na oddelek, v katerem zaposlujejo, in so določeni v specifikaciji za posamezno delovno mesto. Za zaposlitev postreščka v hotelu se na primer zahteva dopolnjenih 18 let, aktivno znanje vsaj enega tujega jezika in komunikativnost. Poudarek dajejo predvsem primerni osebnosti.

Hotel ima opredeljeno svoje poslanstvo, zapisano poslovno strategijo ter opredeljeno, vendar nezapisano, strategijo za kadre/človeške vire.

Na vprašanje o največjem izzivu oddelka za človeške vire v naslednjih treh letih sogovornik pove, da je nemogoče izpostaviti samo eno težavo, saj je pri delu z ljudmi mogoče naleteti na vrsto izzivov, zato moramo biti vedno pripravljeni na nepredvidene situacije in imeti v mislih človeški faktor. Sogovornik poudari, da je vloga oddelka za človeške vire v hotelu Pegasos Planet predvsem zagotavljanje podpore linijskemu menedžmentu, kar kaže, da ima v organizacijski strukturi kljub spremembi imena oddelek še vedno obrobno in administrativno funkcijo.

V hotelu ponujajo oddelčno usmerjena usposabljanja, kot so pridobivanje različnih praktičnih znanj, spretnosti in izkušenj na posameznem oddelku, ter usposabljanja za varnost in zdravje pri delu.

Zaposleni svoje poglede vodstvu v hotelu sporočajo ustno in pisno. Težave lahko ustno sporočijo vodji oddelka ali jih napišejo na list papirja, ki ga pustijo v za to namenjenem nabiralniku. Vsakih 15 dni nabiralnik pregledajo in skušajo težave odpraviti.

3.3.2 POVZETEK INTERVJUJA Z OSEBO B

Drugi intervju sem izvedla z menedžerjem človeških virov v hotelu TT Pegasos World. V turizmu deluje od leta 1994, v hotelu Pegasos World je zaposlen od leta 2012.

V oddelku za človeške vire so zaposlene štiri osebe: menedžer, vodja oddelka ter dva kadrovika. Sogovornik pove, da si delovnih nalog ne delijo, kljub temu pa se odgovornosti in pristojnosti zaposlenih prenašajo sorazmerno s hierarhijo. Oddelek je odgovoren predvsem za naslednja

področja: pridobivanje in izbiranje kadrov, plačila in ugodnosti, zavarovanja zaposlenih, usposabljanje in razvoj kadrov, nasveti zaposlenim, zagotavljanje nastanitev in prevozov na delo, nadzor in poročila o zaposlenih. Osredotočajo se na delavce in njihove potrebe pri delu.

Sogovornik med pogovorom izpostavi dejstvo, da bi bilo v Turčiji potrebno razločiti personalni/kadrovski menedžment in menedžment človeških virov. V turizmu se namreč oddelki za človeške vire, kljub spremembi imena, še naprej ukvarjajo s tradicionalnimi kadrovskimi dejavnostmi. Problem menedžmenta človeških virov v turizmu vidi v neorientiranosti zaposlenih na prihodnost, zato zaposlenih ne morejo obravnavati s strateškim pristopom. Največji izziv za oddelk človeških virov za naslednja tri leta vidi sogovornik v pridobivanju usposobljene delovne sile. Meni, da je to težava celotnega turističnega sektorja v Turčiji.

Uspešnost oddelka za človeške vire letno ocenjujejo vodje s pomočjo vprašalnika, ki je oblikovan v skladu z merili, kot so zadovoljstvo s kadrovskimi dejavnostmi, zadovoljstvo z zapolnjevanjem delovnih mest ...

Hotel ima opredeljeno svoje poslanstvo, zapisano poslovno strategijo ter strategijo za človeške vire.

Kadre pridobivajo na več načinov. Prosta delovna mesta sicer objavljajo na spletnih straneh, vendar kadre uspešneje pridobivajo preko ustnih priporočil zaposlenih in drugih znancev. Na objave prostih delovnih mest se odzove le mali odstotek ljudi. Posebnih kriterijev za izbiro zaposlenih nimajo. Pomembno je, da je kandidat všeč vodji oddelka. Ta izvede s potencialnim kandidatom kratki intervju. Oddelek za človeške vire preveri samo, ali ima potencialni kandidat pozitivne reference iz prejšnjih delovnih mest. Če naletijo na negativne reference, se posvetujejo z generalnim direktorjem, ki odloči, ali bodo kandidata zaposlili ali ne.

Glavne odločitve glede usposabljanja kadrov sprejema uprava. Ta prav tako določi letni proračun in program usposabljanja. V hotelu izvajajo usposabljanja, ki so specializirana za posamezni oddelk, kot tudi splošna usposabljanja, kot so usposabljanje za požarno varnost, usposabljanje za varnost in zdravje pri delu, itn. Sogovornik med pogovorom izpostavi potrebo po dodatnem izobraževanju vodstvenih kadrov za uspešnejše vodenje.

V hotelu Pegasos World osnovno plačo določajo na osnovi pogodb na ravni oddelka. Variabilni del plač zaposlenih najbolj določata individualna uspešnost pa tudi uspešnost in dosežki tima.

Ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih sicer izvajajo, vendar jim ne posvečajo pretirane pozornosti, saj se vsako sezono zamenjata kar dve tretjini zaposlenih.

Zaposleni svoje poglede vodstvu v hotelu sporočajo pisno preko nabiralnikov, ki se nahajajo v jedilnici za zaposlene. Te pregledajo enkrat mesečno.

3.3.3 POVZETEK INTERVJUJA Z OSEBO C

Zadnja oseba, ki sem jo intervjuvala, je vodja oddelka in hkrati edina oseba, ki je zaposlena v oddelku za človeške vire v hotelu Annabella. Na to delovno mesto je bila sprejeta v tekočem letu, vendar je pred tem delala na enakem delovnem mestu v dveh drugih hotelih. V turizmu deluje že deveto leto. Sogovornica pove, da je njena prioriteta naloga pridobivanje kadrov in usklajevanje potreb po delovni sili. Omeni, da se oddelki človeških virov v turističnem sektorju srečujejo z nerazpoložljivostjo kvalificirane delovne sile, kar vidi tudi kot največji izziv v naslednjih letih v celotnem turističnem sektorju.

Hotel nima zapisanega poslanstva, ima opredeljeno, vendar nenapisano, poslovno strategijo ter nima niti opredeljene niti napisane strategije za človeške vire.

Evalvacija uspešnosti oddelka za človeške vire se v hotelu Annabella ne izvaja.

Zaposlene vodja oddelka za človeške vire izbira izrecno preko ustnih priporočil. Najprej preveri življenjepis in reference zaposlenih, nato predstavi potencialnega kandidata generalnemu direktorju, ki poda odločitev o izbiri kandidata. Po njenem mnenju so najpomembnejši kriteriji, ki odločijo o izbiri: izkušnje, samozavest, prilagajanje timskega delu in kooperativnost kandidata.

Glavne odločitve glede usposabljanja kadrov sprejema oddelek za človeške vire. Osredotočajo se na izvajanje brezplačnih usposabljanj, kot so varnost in zdravje pri delu, požarna varnost in prva

pomoč. Izvajajo jih enkrat mesečno v sodelovanju z zunanjim izvajalcem. Vodja oddelka za človeške vire pove, da je 90–odstotkov zaposlenih na delovnem mestu deležnih usposabljanja.

Osnovna plača v hotelu je določena na osnovi pogodb na ravni oddelka ter glede na znanje in izkušnje posameznika. Variabilni del plač zaposlenih določata individualna uspešnost in uspešnost/dosežki tima.

Ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v hotelu izvajajo, vendar proces ocenjevanja sogovornica ocenjuje kot neučinkovit, saj zaposleni v hotelu večinoma ne razmišljajo o karieri v hotelu ali turizmu, temveč je za njih to le sezonska priložnostna zaposlitev. Tako iz sezone v sezono menjujejo delovna mesta, njihova največja motivacija pa je zaslužek.

Zaposleni svoje poglede vodstvu v hotelu izrazijo ustno prek neposrednih vodij.

Poleg tega sem o pridobivanju in izbiranju kadrov v hotelu povprašala tudi vodjo recepcije, ki mi je prijazno odgovorila na vprašanje. Meni, da oddelek za človeške vire v njihovem hotelu potreb po delovni sili ne usklajuje preveč uspešno in ima prenizke oz. sploh nima kriterijev za izbiro kadrov. Izbira kandidatov bi po njenem mnenju morala potekati tako, da bi oddelek za človeške vire najprej preveril življenjepis in reference potencialnega kandidata, nato bi moral z njim narediti kratek individualni intervju z vprašanji, ki se nanašajo na konkretno delovno mesto. Če bi se oddelek za človeške vire odločil, da je kandidat primeren za delovno mesto, bi ta moral v naslednji stopnji opraviti še intervju z vodjo oddelka. Vodja recepcije na vprašanje o programu usposabljanja zaposlenih pove, da bi oddelek za človeške vire moral program usposabljanja prilagajati glede na zasedenost hotela, saj se velikokrat zgodi, da je usposabljanje organizirano na dan, ko ima osebje na recepciji veliko dela, so utrujeni ... Vodja recepcije omeni tudi, da bi oddelek za človeške vire moral v hotelu delovati kot most med zaposlenimi in linijskim menedžmentom; predvsem bi moral uspešneje zadovoljevati tako potrebe po delovni sili kot tudi potrebe zaposlenih pri delu (preverjati in odpravljati težave v zvezi z njihovo nastanitvijo, plačo, zavarovanjem, vodji oddelkov ...).

4 DISKUSIJA

Po analizi intervjujev sem ugotovila, da se oddelki za človeške vire v turškem turističnem sektorju še vedno ukvarjajo s tradicionalnimi kadrovske dejavnostmi. V večini teh podjetij se je spremenilo le ime oddelkov, ne pa tudi njihova funkcija. Od vzorca treh hotelov je le eden takšen, kjer je menedžer človeških virov tudi eden izmed članov uprave podjetja, kar potrjuje dejstvo, da ima kadrovska funkcija v ostalih dveh hotelih v strukturi organizacije še vedno obrobno in administrativno funkcijo. Vrhnji menedžment oddelkom za človeške vire sicer zagotavlja podporo, vendar ga obravnava kot službo za zagotavljanje rutinskih storitev, ali kot pravi vodja recepcije v hotelu Annabella: »... naloga oddelkov za človeške vire je poleg zadovoljevanja potreb po delovni sili tudi skrb za stvari, povezane z nastanitvijo zaposlenih, tj. preverjanje standarda in čistoče v stanovanjih kjer živijo zaposleni, skrb za higieno v garderobah, skrb za plače in zavarovanja zaposlenih.« V skladu s tem se delavci v oddelkih za človeške vire v največji meri ukvarjajo z administrativnimi nalogami in s svetovanjem zaposlenim. Zato ne preseneča, da je med nalogami oddelkov za človeške vire zelo malo strateških nalog.

Strateško naravo menedžmenta človeških virov določa predvsem povezovanje splošne poslovne strategije s strategijo menedžmenta človeških virov v organizaciji. Povezovanje teh dveh strategij zagotavlja primerne strateške odločitve in udeležbo menedžerjev človeških virov v strateško načrtovanje in procese odločanja (Özçelik in Tüzüner 2005). Iz vzorca moje raziskave je razvidno, da le v enem hotelu obstaja pisna strategija za človeške vire, ki je v skladu s splošno poslovno strategijo podjetja. V tem hotelu je vodja oddelka za človeške vire tudi polnopravni član organov odločanja. Vloga upravljanja človeških virov se v tem hotelu vidno krepi in kaže na premik v strateško funkcijo v strukturi podjetja. S tem lahko odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje, da v Turčiji sicer obstajajo dokazi o strateški vlogi menedžmenta človeških virov, vendar je ta v turističnem sektorju še vedno v povojih. Kot je povedal menedžer človeških virov v hotelu Pegasos World: »Razlogi za to ležijo predvsem v neorientiranosti zaposlenih na načrtovanje poklicne kariere, zato se vsako leto v hotelih zamenja kar dve tretjini kadrov.« Vsi zaposleni (razen vrhnjega menedžmenta) so v hotelih zaposleni preko pogodb za določen čas oz. za čas trajanja sezone, zato oddelki za človeške vire zelo težko načrtujejo vnaprej. Podatki kot so zaposlovanje delavcev za določen čas oz. za čas trajanja sezone kažejo

tudi, da so podjetja osredotočena na zmanjševanje stroškov poslovanja. Tako lahko hipotezo 3 s katero sem trdila, da turške organizacije gradijo svojo konkurenčnost s tršimi pristopi, ki temeljijo na produktivnosti in nizkih stroških, delno potrdim.

Za oddelke človeških virov v turškem turističnem sektorju je ključnega pomena, da začnejo svojo energijo in dejavnosti usmerjati v privabljanje, razvoj in ohranjanje človeških virov v podjetja. Da bi povečali strateški aspekt kadrovske dejavnosti se morajo osredotočiti tudi na povečanje uporabe storitev zunanjih izvajalcev. Kot poudarjata Lepak in Snell (1998) uporaba storitev zunanjih izvajalcev na področjih kjer oddelki za človeške vire niso strokovnjaki povečuje strateški vidik kadrovske dejavnosti. Naslednji dejavnik, ki določa strateški vidik oddelkov za človeške vire je evalvacija kadrovske dejavnosti. Kot trdi Ulrich (1997), bo oddelek za človeške vire katerega rezultati so merljivi, v podjetju prej sprejel strateško vlogo kot tisti, ki evalvacije kadrovske dejavnosti ne izvaja. Rezultati intervjujev so pokazali, da se v oddelkih za človeške vire v izbranem vzorcu evalvacija uspešnosti oddelkov za človeške vire v večini ne izvaja.

Raziskovalno vprašanje sem si zastavila preširoko, zato v nalogi nisem uspela odgovoriti na drugi del vprašanja; kakšne značilnosti ima turški menedžment človeških virov v primerjavi z ostalimi skupinami držav (Ignjatovič in Svetlik 2004). Če bi želela dobiti dosledne rezultate, bi morala na enak način raziskati prakse menedžmenta človeških virov v posameznih državah in jih primerjati s Turčijo. Kljub temu pa nam vpogled v razvitost menedžmenta človeških virov v Turčiji in njegovo primerjavo z evropskimi in drugimi državami omogoča mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov CRANET. Rezultati anket iz leta 2005 kažejo (Cranet 2006), da je menedžment človeških virov v turških organizacijah, glede na vključitev vodje oddelka za človeške vire v organe odločanja, v primerjavi z evropskimi državami na zadnjem mestu. Isto mesto zavzema tudi pri določanju poslovne strategije in posebne pisne strategije za menedžment človeških virov.

Iz vzorca moje raziskave je razvidno, da so glavne funkcije oddelkov za človeške vire v vseh treh hotelih: izbiranje kadrov, določanje plač in ugodnosti, usposabljanje in razvoj zaposlenih, reševanje vprašanj, povezanih z zdravjem, ocenjevanje delovne uspešnosti, storitve, povezane s prevozi na delo in nastanitvami zaposlenih. Najbolj priljubljeni kanali zaposlovanja so predlogi zaposlenih in drugih znancev. Najpogosteje uporabljena metoda izbire kadrov je individualni

intervju, kar kaže na visoko kolektivistično naravo turške kulture. Intervjuji so povečini nestrukturirani in so pod močnim vplivom subjektivne ocene in osebne intuicije spraševalca. Pri izboru kandidatov so najpogosteje zahtevane naslednje kompetence: prevzemanje pobude in odgovornosti, timsko delo, poštenost, lojalnost in usmerjenost k strankam. Le redko pa je zahtevana proaktivnost, podjetniška usmerjenost in usmerjenost k dosežkom.

Kljub temu, da se je Turčija zmeraj zgledovala po Zahodu in zahodnih vrednotah, se pri izbiri kandidatov opazi, da v turškem vrednotnem sistemu še zmeraj prevladuje orientalska kultura, ki spodbuja kolektivistično in paternalistično razmišljanje. Opažam, da je rutina patriarhalnega razmišljanja, ženske v turški družbi pahnile v nazadovanje v poslovnem smislu, saj je kljub pozitivnemu odnosu družbe do njihove delovne aktivnosti, ženska vloga v turški družbi še vedno rezervirana za rojevanje in skrb za družino. Glede na to, da je Turčija imela zmeraj stik z Zahodom in novimi pogledi na svet, bi se lahko ženske bolj emancipirale v družbi in dokazale, da so zmožne kombinirati kariero z družinskim življenjem, kot to počnemo v razvitejšem delu sveta, kjer smo se odcepili od religioznih praks. Poleg omenjenih kazalnikov na menedžment človeških virov v Turčiji vplivajo še relativno visoka stopnja revščine prebivalstva, visoka nezaposlenost, oviran gospodarski razvoj na jugovzhodu države, zapletena birokracija, rigidna in zaščitniška delovna zakonodaja (Rogelj 2014). Ti kazalniki potrjujejo hipotezo 2, s katero sem trdila, da družbene, ekonomske, politične in kulturne značilnosti v Turčiji negativno vplivajo na razvoj strateškega menedžmenta človeških virov.

Osnovna plača je navadno določena s pogajanjem. Kar se ocenjuje, ponavadi ni delo, temveč je posameznik, zato ni presenečenje da imajo različni posamezniki na istem delovnem mestu zelo različne plače. Najpomembnejši dejavnik, ki določa višino plače je individualna uspešnost zaposlenega. Najpogostejša ugodnost, ki jo zaposleni v hotelih prejema je povečanje osnovne plače ali dodatek k plači. Druge ugodnosti za zaposlene na vodstvenih položajih vključujejo še malico, zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil, mobilni telefon, gorivo in prevoz na delo. Dodatki za zaposlene na nevodstvenih položajih vključujejo malico, zdravstveno zavarovanje, darila za verske praznike, gorivo ali drva za ogrevanje ter prispevek k izobraževanju otrok. Nagrade, ki izpostavljajo zelo uspešne zaposlene niso zaželeno, ker se domneva, da bo to prizadelo ostale zaposlene in bo pokvarilo skupinsko harmonijo.

Tretja najpogosteje izvajana funkcija oddelkov za človeške vire je usposabljanje in razvoj zaposlenih. V večini sodelujočih hotelih potrebe po usposabljanju določijo neposredni vodje ali zaposleni sami. Menedžerji človeških virov so omenili, da zaposleni nimajo zadostnega znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne na delovnem mestu, zato skušajo to praznino zapolniti z usposabljanji v podjetju. Najpogosteje uporabljena metoda je tako usposabljanje na delovnem mestu. Prav tako hoteli uporabljajo usposabljanje kot način za povečanje organizacijske pripradnosti in zadovoljstva pri delu. Eden izmed glavnih izzivov na področju usposabljanja je vrednotenje učinkovitosti usposabljanja. Za evalvacijo učinkovitosti metod usposabljanja hoteli uporabljajo izključno neformalne povratne informacije linijskih vodij in zaposlenih.

Ena izmed najzahtevnejših kadrovskih funkcij v turških organizacijah je ocenjevanje delovne uspešnosti. Čeprav podjetja v turističnem sektorju evalvacije delovne uspešnosti izvajajo, je izredno težko pridobiti objektivne ocene ocenjevalcev. Ti so namreč velikokrat pod vplivom osebnih predsodkov. Kriteriji za ocenjevanje niso natančno pojasnjeni, zato se velikokrat zgodi, da je vrednotenje in interpretacija delovne uspešnosti zelo subjektivna in pristranska. Prav tako ocenjevalci niso pravilno usposobljeni, da bi se zavedali možne pristranskosti pri ocenjevanju. Kot je pričakovano v kulturi z visoko stopnjo razlike v moči, hoteli evalvacije delovne uspešnosti vodijo kot enostranski proces od vrha navzdol, kjer podrejene ocenjujejo njihovi nadrejeni. Ocenjevanje svojih sodelavcev in nadrejenih namreč nasprotuje kolektivističnim normam, saj razdira skupinsko harmonijo. Dajanje in sprejemanje povratnih informacij o delovni uspešnosti je tako v turški kulturi velik izziv, saj ljudje sprejemajo kritike kot osebne napade in postanejo zelo čustveni.

Z intervjuji, ki sem jih izvedla z menedžerji človeških virov sem pridobila njihova subjektivna mnenja in stališča, ki ne izražajo statističnih korelacij, zato hipotezo 1 s katero sem trdila, da na globalni ravni obstajajo statistično značilne povezave med kulturo in socialnopolitičnim kontekstom ter upravljanjem s človeškimi viri ne morem ne potrditi in ne zanikati.

Rezultati, ki sem jih dobila s pomočjo raziskave prikazujejo stanje v omenjenih treh hotelih na področju Sredozemske regije in sektorja turizma. Za primerjavo podatkov, sem želela izvesti intervju tudi v oddelku za človeške vire v mednarodni hotelski verigi Adana Hilton, ki deluje v Adanski provinci, vendar na povabilo za intervju nisem prejela nobenega odziva, kar lahko razložimo s (pre)zaposlenostjo in podhranjenostjo kadra v oddelkih za človeške vire v visoki

turistični sezoni. Rezultati bi bili verjetno drugačni, če bi raziskavo izvedla v drugih regijah in v podjetjih, ki delujejo v drugih sektorjih.

5 ZAKLJUČEK S SMERNICAMI ZA NAPREJ

Ugotavljam, da je menedžment človeških virov v Turčiji področje, ki je še v razvojni fazi. Pričakujemo lahko, da bo zgledovanje Turčije po politikah in praksah iz razvitega dela sveta v naslednjih letih doprineslo k razvoju kadrovske prakse iz obrobne v središčno in iz administrativne v strateško.

Menim, da lahko menedžment človeških virov pozitivno pripomore k profesionalizaciji malih in srednje velikih turških podjetij, ki bodo odločala o uspešnosti turškega gospodarstva. Potrebno je le pridobiti zaupanje vrhnjega menedžmenta v dodano vrednost oddelkov za človeške vire. Za uspešno delovanje oddelkov za človeške vire pa Turčija nujno potrebuje univerzitetno izobražene in usposobljene strokovnjake. Posamezniki, ki trenutno delujejo na področju človeških virov povečini nimajo univerzitetne izobrazbe in potrebnega strokovnega znanja za učinkovito upravljanje človeških virov. Zaradi pomanjkanja strokovnega znanja s področja upravljanja človeških virov se turške organizacije pogosto opirajo na nekvalificirane strokovnjake in organizacije. Prav tako veliko organizacij izvaja prakse, ki ne upoštevajo turških okoliščin. Posledica tega je izvajanje delno učinkovitih praks in sistemov MČV. Turški menedžerji človeških virov morajo svoje spretnosti in kompetence nujno posodobiti in nadgraditi, organizacije pa vložiti čas in denar v raziskave za bolj prilagojene rešitve na področju MČV.

V organizacijah je zaslediti tudi veliko neetičnih ravnanj in odločitev, ki jih je potrebno čimprej odpraviti. Eden izmed najbolj razširjenih težav pri zaposlovanju v Turčiji je favoriziranje in dajanje dobrih služb in položajev sorodnikom. Prav tako se pri obrazcih za prijavo kandidatov za zaposlitev pojavljajo vprašanja, ki imajo potencial za diskriminacijo kandidatov. Ta vprašanja vključujejo ime in zaposlitev očeta in matere, število bratov in sester, zakonski stan, osebno lastnino kandidata in podobno. Namen teh vprašanj je ocenjevanje socialno-ekonomskega

položaja kandidata. Kot država v razvoju se Turčija srečuje z neenakomerno porazdeljenim dohodkom prebivalstva, kar pomeni da nimajo vsi ljudje enakih možnosti do kvalitetnega izobraževanja. Kot razlaga Aycan (2006) socialno-ekonomski položaj kandidata za zaposlitev v veliki meri kaže na stopnjo socializiranosti, kar postane zelo pomemben dejavnik pri ocenjevanju ujemanja osebe z organizacijsko kulturo. Rešitev za te težave bi bila uvedba pravnega ali etičnega sistema za spremljanje skladnosti praks MČV v turških organizacijah. Tak sistem bi v primeru diskriminacije omogočal iskanje pravice na sodišču. Zaključim lahko, da je v turških oddelkih za človeške vire potrebno sprejeti znanstveni pristop k menedžmentu človeških virov, ki bo v skladu z vrhnjim menedžmentom, tako da bo lahko MČV pridobil strateško vlogo.

6 LITERATURA

1. Aldemir, Ceyhan M., Yasemin Arbak in Ömür N. T. Özmen. 2003. Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3(1): 5–28.
2. Andersen, Arthur. 2000. *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. Istanbul: Sabah Yayıncılık.
3. Arslan, Mahmut. 2001. A Cross-Cultural Comparison of Achievement and Power Orientation as Leadership Dimensions in Three European Countries: Britain, Ireland and Turkey. *Business Ethics: A European Review* 10 (4): 340–345.
4. Arslan, Mahmut. 2008. *The Work Ethic and Ahi Tradition of Turkey*. Haarlem: SOTA Publications.
5. Aycan, Zeynep in Rabindra N. Kanungo. 2000. Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. V *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ur. Zeynep Aycan, 25–57. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
6. Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo, Manuel Mendonca, Kaicheng Yu, Jürgen Deller, Günter Stahl in Anwar Kurshid. 2000. Impact of Culture on Human Resource

- Management Practices: A 10-Country Comparison. *Psychology: An International Review* 49 (1): 192–221.
7. Aycan, Zeynep. 2001. Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower* 22 (3): 252–260.
 8. Aycan, Zeynep in Fikret-Paşa, Selda. 2003. Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development* 30 (2): 129–144.
 9. Aycan, Zeynep. 2004. Key Success Factors for Women in Management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 53 (3): 453–477.
 10. Aycan, Zeynep. 2006. Human Resource Management in Turkey. V *Managing Human Resources in the Middle East*, ur. Pawan Budhwar in Kamel Mellahi, 160–180. London: Routledge.
 11. Bodur, Muzaffer in Tage Koed Madsen. 1993. Danish Foreign Direct Investment in Turkey. *European Business Review* 93 (5): 28–46.
 12. Buğra, Ayşe. 2003. The Place of the Economy in the Turkish Society. *The South Atlantic Quarterly* 102 (2–3): 453–470.
 13. Caspi, Amnon, Batia Ben-Hador, Jacob Weisberg, Cavide Uyargil, Gönen Dündar in Lale Tüzüner. 2004. Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society. V *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, ur. Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley, 385–414. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
 14. CRANET. 2006. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2005. Dostopno prek: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/internationalreport2005-1.pdf> (1. avgust 2015).
 15. Duman, Yiğit, Ömer Sadullah, Hande Yaşargil in Lütfi Aygüler. 2008. HRM in Turkey: The Dawn of Talent Management. V *Human Resource Management in Europe:*

- Comparative Analysis and Contextual Understanding*, ur. Christian Scholz in Hans Böhm, 367–391. London: Taylor And Francis.
16. Dural, Baran A. in Ertem Üner. 2012. Development of the Worker Class in the Ottoman Empire. *European Scientific Journal* 8 (11): 215–235.
 17. Emre, Cahit. 1998. *Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Bilim- Sosyal Bilimler II*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
 18. Ergin, Canan. 2000. Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar. V *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ur. Zeynep Aycan, 243–260. Ankara: Türkiye Psikologlar Derneği.
 19. Fikret-Paşa, Selda. 2000. Leadership Influence an a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership and Organization Development Journal* 21 (8): 414–426.
 20. Fikret-Paşa, Selda, Hayat Kabasakal in Muzaffer Bodur. 2001. Society, Organisations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 50 (4): 559–589.
 21. Goregenli, Melek. 1997. Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28 (6): 787–794.
 22. House, Robert J, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. California: Sage Publications.
 23. Ignjatovič, Miroslav in Ivan Svetlik. 2004. Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 1–35. Ljubljana: Založba Sophia.
 24. International Labour Organization. 2012. *The Youth Employment Crisis: Time for Action*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_175421.pdf (6.maj 2015).

25. Invest (Javna agencija za investicije in promocijo Turčije). 2015. Dostopno prek: <http://www.invest.gov.tr/en-us/sectors/pages/wellnessandtourism.aspx> (2. avgust 2015).
26. Kabasakal, Hayat in Muzaffer Bodur. 1998. *Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey*. Istanbul: Boğaziçi University.
27. Kabasakal, Hayat in Muzaffer Bodur. 2002. Arabic Cluster: A Bridge Between East and West. *Journal of World Business* 37: 40–54.
28. Kozan, M. Kamil. 1993. Cultural and Industrialization Level Influences on Leadership Attitudes for Turkish Managers. *International Studies of Management and Organization* 23(3): 7–17.
29. Lepak, David in Snell Scott. 1998. Virtual HR: Strategic Human Resources Management in the 21st Century. *Human Resources Management Review* 8 (3): 3–15.
30. Man, Fuat. 2012. The Emergence and Rising of an Academic Discipline: The Adventure of HRM in Turkey. *Journal of Educational and Social Research* 2: 11–16.
31. OECD. 2015. Better Life Index: Turkey 2014. Dostopno prek: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/> (6. april 2015).
32. Özçelik Oya in Lale Tüzüner. 2005. *The Statigic Aspect of Human Resources Management: The Comparison of Turkey with a Candidate and a New Member of the European Union*. International Strategic Management Conference: Strategic Management from National and Global Perspectives, Çanakkale.
33. Podlesnik, Tamara. 2014. Nič ne štekam, bo treba spet kaj v Istanbul: Identiteta Istanbula in Orhan Pamuk. *Airbeletrina* (26. maj). Dostopno prek: <http://www.airbeletrina.si/clanek/nic-ne-stekam-bo-treba-spet-kaj-v-istanbul-identiteta-istanbula-in-orhan-pamuk> (6. april 2015).
34. Rogelj, Matej. 2014. *Kako uspešno poslovati v Turčiji*. Ljubljana: Spirit Slovenija. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/dokumenti/publikacije/ostale/kako%20uspesno%20poslovati%20v%20turčiji\(1\).pdf](http://www.izvoznookno.si/dokumenti/publikacije/ostale/kako%20uspesno%20poslovati%20v%20turčiji(1).pdf) (20. april 2015).

35. Sayar, Ahmet Güner. 2001. *Osmanlı'dan 21.Yüzyıla Ekonomik, Kültürel ve Devlet Felsefesine Ait Değişmeler*. İstanbul: Ötüken Publication.
36. Schwartz, Shalom. 1994. Cultural Dimensions of Values: Toward an Understanding of National Differences. V *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, ur. Uichol Kim, Harry C. Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi in Gene Yoon, 85–119. London: SAGE Publications.
37. Tayfur, Özge. 2013. Convergence or Divergence? Evaluation of Human Resource Practices in Turkey. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 5 (9): 625–638.
38. Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: Mcgraw-Hill.
39. Turkstat (Statistični urad Republike Turčije). 2015. Dostopno prek: <http://www.turkstat.gov.tr/start.do> (6. april 2015).
40. Tüzüner, Lale. 2014. Human Resource Management in Turkey. V *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity*, ur. Bruce E. Kaufman, 437–460. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
41. Ulrich, Dale. 1997. Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resources Management* 36 (3): 303–320.
42. Uyargil, Cavide in Ayşe Özfer Özçelik. 2001. *Some Characteristics of the Turkish HR Managers/ Professionals and a Comparative Study with Three European Countries (United Kingdom, Germany and Spain)*. Proceedings of Human Resources Global Management Conference, Barcelona.
43. Üsdiken, Behlül. 1996. Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia. *International Studies of Management and Organization* 26 (3): 33–46.
44. Üsdiken, Behlül in S. Arzu Wasti. 2002. Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972–1999. *Amme İdaresi Dergisi* 35 (3): 1–37.

45. World Bank. 2006. Turkey Labor Market Study. Dostopno prek: http://siteresources.worldbank.org/intturkey/resources/361616-1144320150009/labor_study.pdf (6. maj 2015).
46. Yenen, Serif. 2007. *Turkish Odyssey: A Cultural Guide to Turkey*. Tuttle Publishing.
47. YÖK (Svet za turško visokošolstvo). 2015. Dostopno prek: <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> (19. julij 2015).

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za menedžerje človeških virov

PODATKI O HOTELU

1. Prosimo, če nam na kratko predstavite vaš hotel.

OSEBNI PODATKI

2. Kako dolgo se že ukvarjate s kadri/človeškimi viri?
3. Ali ste vi najvišji vodja za kadre/človeške vire v hotelu?
4. Kako dolgo že delate v tem hotelu?

MENEDŽMENT KADROV/ČLOVEŠKIH VIROV V HOTELU

5. Prosimo, če nam predstavite oddelek za kadre/človeške vire v vašem hotelu.
6. Ali ima vaš hotel zapisano poslanstvo, poslovno strategijo, strategijo za kadre/človeške vire, strategijo za pridobivanje kadrov, strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov?
7. Kaj je po vašem mnenju glavni izziv za oddelek ČV v vašem hotelu v naslednjih 3 letih?
8. Ali ocenjujete uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

9. Katere aktivnosti prenašate na zunanje izvajalce?

PRAKSE KADROVANJA

10. Katere metode pridobivanja in izbiranja kadrov uporabljate v vašem hotelu?

11. Prosimo, če nam opišete selekcijski postopek v vašem hotelu.

RAZVOJ ZAPOSLENIH

12. Ali imate formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti?

13. Kakšne vrste izobraževanj in usposabljanj izvajate v vašem hotelu?

NAGRAJEVANJE IN UGODNOSTI

14. Na katerih ravneh je določena osnovna plača v vašem hotelu?

15. Ali nudite še druge ugodnosti kot so dodatki za dosežke in uspešnost posameznika/tima/organizacije?

ODNOSI IN KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI

16. Kako zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede?