# II. Turizmde İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ sempozyumu

# BİLDİRİLER KİTABI

Editör:
Yrd. Doç. Dr. Rüya EHTİYAR



11-13 Mart 2011

Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Nuri Özaltın Konferans Salonu

secretcv.com

Katkılarıyla

BARUT HOTELS

YABANCI DİL KURSLARI

Ortak Sağlık Güvenlik Bilimi
YAŞAM ZİNCİRİ
www.yasamzinciri.com

GLORIA

## SEMPOZYUM DÜZENLEME KURULU

| | |
|---|---|
| Yrd. Doç. Dr. Rüya EHTİYAR | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Talat KANBİR | İNKAY YÖNETİM KURULU BAŞKANI |
| Ar.Gör Aylin AKTAŞ ALAN | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Faik YILDIZ | İNKAY YÖNETİM KURULU ÜYESİ, İLETİŞİM SORUMLUSU |
| Aydın ÖZDEMİR | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Murat BAŞARAN | İNKAY YÖNETİM KURULU ÜYESİ, SAYMAN |

## SEMPOZYUM BİLİM KURULU

| ADI- SOYADI | ÜNİVERSİTESİ |
|---|---|
| Prof.Dr. Cavide UYARGİL | İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ |
| Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER | İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ |
| Prof Dr.Gönül BUDAK | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK | ANADOLU ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU | ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr .Oya AYTEMİZ SEYMEN | BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Ahmet İNAM | ORTADOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Akın AKSU | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Ahmet AKTAŞ | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Fulya SARVAN | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Prof.Dr.Ferda ERDEM | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ |
| Ahmet Şerif İZGÖREN | İZGÖREN AKIN DANIŞMANLIK |
| Cengiz MURATŞAH | İNKAY ESKİ YÖN.KURULU BAŞKANI |
| Avni AKER | İNKAY BAŞKAN YARDIMCISI |
| Talat KANBİR | İNKAY YÖNETİM KURULU BAŞKANI |

## İÇİNDEKİLER


| | | Sayfa No |
|---|---|---|
| **Önsöz** | **Talat KANBİR** | 3 |
| **Önsöz** | **Yrd. Doç.Dr. Rüya EHTİYAR** | 5 |
| **Sempozyum Düzenleme Kurulu** | | 6 |
| **Sempozyum Bilim Kurulu** | | 6 |


**Bildiri Yazarı ve Bildiri Adı**


| Bildiri Adı | Bildiri Yazarı | Sayfa No |
|---|---|---|
| Gönlümüz Uyanırken | Prof.Dr. Ahmet İNAM | 9 |
| Turizm Sektöründe Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Oryantasyon ve Örgütsel Sosyalizasyon Kısa Dönemde İşe Yarar Mı? | Doç Dr. Harun DEMİRKAYA | 13 |
| Otel İşletmelerinde Kariyer Planlaması Uygulamaları: Kırgızistan-Bişkek Örneği | Doç Dr. İsmail KIZILIRMAK ve Öğr. Gör. Gülmira SAMATO | 32 |
| 360 Derece Performans Değerlendirmenin Turizm Sektörü Açısından Önemi | Yrd. Doç. Dr. Ercan YAVUZ ve Funda ÖN | 55 |
| Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Hedefi Koymanın Etkileri ve Yansımaları | Öğr. Gör. Serkan ŞENGÜL ve Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY | 67 |
| İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Algılamaları: Antalya Bölgesi Otel İşletmelerinde Bir Uygulama | Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU, Yrd. Doç.Dr. Berrin FİLİZÖZ, Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU | 79 |
| Meslek Yüksekokulu Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektör İle İlgili Tutumlarının Mezuniyet Sonrası Kariyer Seçimlerine Etkisi | Yrd.Doç.Dr.Orhan ADIGÜZEL, Yrd.Doç.Dr.Hüsrev EROĞLU, Yrd.Doç.Dr.Münire ÇİFTÇİ ve Öğr.Gör.İbrahim ÇETİNTÜRK | 97 |
| İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması Açısından Motivasyon ve İletişim | Öğr.Gör. Emine KILIÇASLAN ve Yrd. Doç Dr. Emel GÖNENÇ | 108 |
| Konaklama İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatmini: Erzurum Ölçeğinde Bir Uygulama | Arş. Gör. Erkan SAĞLIK, Arş. Gör. Neslihan SERÇEOĞLU, Arş. Gör. Güllüzar CENGİZ ve Çağla ÜST | 116 |

| | | |
|---|---|---|
| İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Ulusal Meslek Standartlarının Önemi | Şeyla DEMİRCAN | 133 |
| Türk Turizm Sektöründe Sendikal Örgütlenme Neden Güçlü Değil? Baskın Faktörlerin Rolü ve Etkileri Üzerine Yazınsal Bir Değerlendirme | Öğr. Görevlisi Taşkınç KILIÇ ve Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN | 144 |
| Çalışma Yaşamını Düzenleyen Kanunların Turizm Sektörü Açısından Eksik ve Noksanlıkları | Talat KANBİR ve Faik YILDIZ | 181 |
| Atik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Bir Uygulama | Prof. Dr. Gönül BUDAK, Didem GÜLERYÜZ, Işıl TÜRKYILMAZ ve Semiha KILIÇASLAN | 191 |
| Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları | Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY, Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ ve Derya DEMİRDELEN | 208 |
| Hedef Yönelimliliğin Turizmde Kariyer Yapma İsteğine Etkisi: Potansiyel Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma | Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY, Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ ve Gül ERKOL | 228 |
| Kariyer Yönetimi ve Planlaması | Sedef OKUR | 248 |
| Mobbing Kavramının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri ve Örgütsel İşleyişe Olan Etkileri | Merve ÜNLÜ | 270 |
| Zihnimizin Kariyerimize Kapattığı Perde | Pınar GÖKSU | 285 |
| Barut Hotels Zincirinden İnsan Kaynakları Uygulama Örneği | Cengiz MURATŞAH | 298 |

# TURİZM SEKTÖRÜNDE REKABET VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ORYANTASYON VE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON KISA DÖNEMDE İŞE YARAR MI?

**Harun DEMİRKAYA**


## ÖZET

Ülkelerin ekonomik kalkınmasında turizm sektörünün çok önemli rolü olduğu bilinmektedir. Bu sektörde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle insan kaynaklarından tasarruf yoluna gidilmektedir. Bu durumun işletmelerin rekabet gücünü artırdığı şüphelidir. Buna karşın, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletmelerin rekabet gücüne olumlu katkıda bulunduğu bilinmektedir.

Bu çalışmanın amacı, duygusal işçilik boyutu yüksek olan ve insan ilişkilerine dayalı hizmet üretilen turizm sektöründe, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, sektörün rekabet gücüne katkısını incelemektir.

Çalışmada, daha çok teorik konularla ve birçok yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen verilerle ve bireysel deneyimlerimizle konuya yaklaşılmıştır. Matematik ve istatistik tekniklerden çok, verilerin karşılaştırması yöntemiyle turizm sektörünün günümüzdeki önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Özellikle sektörde, kısa dönemli yüksek performans elde edebilmek açısından oryantasyon ve örgütsel sosyalizasyon sürecinin etkinliği, kuramsal araştırma yöntemiyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda: Turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet nedeniyle, insan kaynaklarının bir tasarruf aracı gibi görüldüğü ve rekabetin, fiyatla birlikte hizmetin kalitesine odaklı olduğu belirlenmiştir. Hizmetin kalitesinin, çalışanların davranışlarından etkilendiği ve bu davranışların amaca uygun olarak düzenlenebilmesinin, ancak bir dizi insan kaynakları faaliyeti sonucu mümkün olacağı gözlenmiştir. Turizm işletmelerinde rekabet odaklı bir yapılanma için, öncelikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumlaşmış olmasına gerek vardır. Sektörde, sezon özellikle tatil yörelerinde kısa olduğu ve her düzeyde yüksek işgücüne ihtiyaç bulunduğu dikkate alınırsa, insan kaynakları yönetimini kurumlaştırma çabalarının yanı sıra, kısa dönemde acil önlemlere de ihtiyaç vardır. Bu önlemler kapsamında, özellikle iletişim ve davranışsal yeterlilik boyutu iyi dizayn edilmiş oryantasyon eğitimleri ve örgütsel sosyalizasyon uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.


**Anahtar Kelimeler: Turizm, duygusal işçilik, oryantasyon, sosyalizasyon**

# COMPETITION IN TOURISM SECTOR AND ADMINISTRATION OF HUMAN RESOURCES: DO ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION BE USEFUL IN A SHORT PERIOD?


## ABSTRACT

It is known that the sector of tourism has an important role to develop the economy of the country. The savings are made in the human resources due to the dense competition in the sector. It is suspicious that this situation is increased the competition capacity. In spite of this, it is known that effective human resource applications positively contributed to the competition capacity of the enterprises.

The aim of this study is to investigate the contributions of human resources administrative applications to the tourism sector which serve in high emotional labour and based on the human relations.

In this study more theorical subjects and , data from many domestic and foreign resources and individual experiences are obtained. The importance of the sector is tried to be emphasized in the today's tourism sector by comparing data of methods in spite of mathematical and statistical technics. It is tried to present orientation and organizational socialization period by corporate investigation methods especially to obtain high performance in a short time in the sector.

As a result of the investigation: Due to the dense competition in the tourism sector, it is indicated that the human resources are observed as a savings and the competition is based on the service with the price. The quality of the service effects the attitudes of the workers and it is observed that the arrangements of these attitudes are possible with the activities of human resources. It is necessary to establish human resources administrative applications for a structure which is based on the competition in the tourism enterprises. If it is taken into consideration that the season of this sector is short in the holiday villages and high work force is needed, emergency precautions are required in a short period except human resources administration. In the scope of these precautions, it is decided that the orientation trainings and organizational socialization applications will be beneficial by especially well designed communication and attitudes.



**Key Words: Tourism, emotional labour, orientation, socialization**

## GİRİŞ

Turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biridir. Günümüzde turizm, çok sayıda insanın katıldığı, milyonlarca etkileşimin bir arada yaşandığı, uluslar arasında ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel iletişimi sağlayan, entegrasyona ve dünya barışına olumlu katkılar sunan dev bir sektöre dönüşmüştür.

Turizm sektörü çok geniş bir üretim ve hizmet ağına lokomotif rolü oynar. Sektör, turizm büroları, seyahat acenteleri, rehberlik hizmetleri, havayolu işletmeleri, demir yolları, deniz ulaşımı, kara nakil vasıtaları, kiralık araç organizasyonları, oteller, pansiyonlar ve diğer konaklama tesisleri, yeme, içme ve eğlence mekanları, hediyelik eşya üretimi gibi onlarca iş koluna hizmet etmektedir. Turizm, bünyesinde yüzlerce yan kuruluş barındırmaktadır. Bu boyutuyla günümüzde telekomünikasyon ve enformasyondan sonra 21. Yüzyıla damgasını vuran, dünyanın üçüncü büyük hizmet sektörü olarak anılmaktadır (Çımat ve Bahar, 2003:15).

Turizm, istihdam yaratması kolay ve hızlı olan, bazen beklentilerin üzerinde gelir sağlayan, döviz sıkıntısı ve ödemeler dengesi sorunlarına olumlu katkılar sunan dinamik bir sektör, önemli bir ekonomik araçtır. Ayrıca ekonomik kısıtlamalardan, tarife ve kotalardan daha az etkilenen bir çalışma alanıdır. Özellikle döviz sıkıntısı, dış ticaret açığı ve genç işsiz sayısı fazla olan ülkeler için adeta cankurtaran simidi gibidir. Ulusal ekonomiye bu denli katkılarının yanında bölgesel gelişmeyi de olumlu etkilemektedir. Kentsel gelişmenin ve kentsel refahın da çok önemli aracı olarak kabul edilmektedir (Navickas and Malakauskaite, 2009:37). Bütün bu boyutlarıyla turizm ekonomik başarı, çevresel yönetim ve hayat kalitesi getirileriyle global anlamda toplumsal gönenci de olumlu etkilemektedir (Crouch and Ritchie, 1999:137).

Ülkemiz açısından bakıldığında, Türk turizmi 1980'li yıllardan itibaren büyük bir gelişme göstererek, ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan bir araç haline gelmiştir. Buna bağlı olarak turizm gelirlerinin Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içindeki payı artmış; ayrıca ihracat içindeki payı da yükselmiştir. Turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 1979'da yüzde 0,5 düzeyinde iken, 1989'da 2,4; 1999'da 2,8 ve 2009 yılında 3,4 olarak gerçekleşmiştir. Aynı tarihlerde ihracat içindeki payı da sırasıyla 12,4; 22; 19,6 ve 20,8 olarak gerçekleşmiştir (Türsab,2010).

Türkiye en çok turist çeken 10 ülke arasında 2007 yılında dokuzuncu, 2008 yılında sekizinci ve 2009 yılında yedinci sıraya yükselmiştir. En çok turist çeken ülkelerin başında Fransa, Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve İspanya gelmektedir. Bu ülkeleri İtalya, İngiltere, Türkiye, Almanya, Malezya ve Meksika izlemektedir (Wikipedia.org). Turizm gelirleri sıralaması bakımından 2008 yılı verilerine göre Amerika Birleşik Devletleri 110 milyon dolar turizm geliri ile birinci sırada yer almaktadır. Bu ülkeyi 61.6 milyon dolarla İspanya, 55.6 milyon dolarla Fransa, 45,7

milyon dolar gelirle İtalya, 40.8 milyon dolar gelirle Çin, 40 milyon dolar gelirle Almanya, 24,7 milyon dolar gelirle Avustralya, 22 milyon dolar gelirle Türkiye ve 21.8 milyon dolar gelirle Avusturya izlemektedir (www.scribd.com).

Turizm sektörü, Avrupa Birliği ülkeleri için de ekonomik büyümeye ve işsizliğe büyük ölçüde olumlu katkıları olan temel ekonomik etkinliklerdendir. Ticaret ve dağıtım ve inşaat sektörlerinden sonra üçüncü büyük sektördür. Giderek artan önemi nedeniyle turizmciler Avrupa Turizmini dünyada birinci yapmak üzere 2020 Startejisi belirlemişlerdir (European Commission, 2010:2-3). Aynı şekilde Türkiye için turizm döviz kaynağı oluşturulmasında, ödemeler dengesi sorununun çözümünde, en önemlisi de genç işsizlerin mevsimlik istihdamında önemli katkılar sağlamaktadır. Hiç kuşkusuz turizmin, işsizlik sorununa en kısa zamanda yanıt veren sektör olduğu da rahatlıkla ifade edebilir.

## TURİZMDE REKABET VE YÖNETİMSEL SONUÇLARI

Dünya ülkeleri arasında da turizmin öneminin anlaşılması, bu alandaki rekabeti de yoğunlaştırmıştır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu Akdeniz Havzası ülkelerinde İspanya, Portekiz, Yunanistan gibi çok güçlü rakiplerin varlığı ve Mısır, Kuzey Afrika Ülkeleri, Hırvatistan, Bulgaristan, Kıbrıs Rum Kesimi gibi ülkelerde turizm sektörünün hızla gelişmesi ve nihayet zaman zaman yapılan aşırı fiyat indirimleri nedeniyle ulusal turizm sektörü darboğazlarla karşılaşmaktadır. Bu durumda işletmeler ayakta kalabilmek için maliyeti olabildiğince düşürmek çabalarına girmektedir. Daha düşük ücretlerle ve daha az personelle çalışmak tercih edilmekte, birçok hizmet taşeron firmalara devredilmektedir. Genel eğilim olarak işletmelerin sadece temel yeteneklerini kullandıkları işleri yapmak istemeleri, bunun dışındaki hizmetleri organizasyon dışından satın almaları, yaygın bir dış kaynaktan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Budak ve Budak, 2010:298). Bu uygulama kapsamında özellikle turizm sektöründe yapılan dış kaynak kullanımı uygulamaları, giderek işletmelerin içinin boşalmasına neden olmaktadır.

Her ne kadar maliyetleri azaltma (Waxer, 2011), temel yeteneklere odaklanma, rekabet gücünü koruma (Healthfield, 2011), küçülme, süreç yenileme, esneklik arayışı, riski azaltma, kaliteyi ve hızı arttırma gibi olgularla dikkat çeken outsourcing uygulamalarının uzun vadede ne sonuçlar vereceğini şimdiden kestirmek zordur. Özellikle insan kaynakları uygulamalarına ilişkin hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması, en başta işletmenin insan kaynağı üzerindeki kontrolünü ve esnekliğini kaybetmesi riskini beraberinde getirmektedir. Niteliksiz bir hizmet sağlayıcı seçilmesi, işletmenin içinin boşalması, dış kaynağa bağımlı kalınması uzun vadede önemli sakıncalar ortaya çıkarabilir (Demirkaya, 2006:63) Bunun yanında yüz yüze hizmetin yoğun olduğu turizm sektöründe hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar ve bazı yönetim

sorunları işletme yöneticilerini güç durumlarda bırakmaktadır. Buna karşın kar maksimizasyonunu hedef olarak gören turizm yatırımcıları, istihdam yükünü en büyük engel olarak görmekte, dolayısıyla çalışan maliyetlerini azaltacak her uygulamaya sıcak bakmaktadır.

Genel yaklaşım olarak da hizmet kalitesinden ödün vermeden rekabet edebilmenin tek şartı insan kaynaklarından yapılacak tasarruf gibi algılanmaktadır. Ancak insan kaynaklarından yapılacak tasarrufu daha az ücret ve çalışanla işgörmek olarak algılamak yanıltıcı olabilir. Bunun tersine insan kaynakları bir tasarruf kalemi olduğundan çok, bir yatırım kalemi olarak düşünülürse işletmeye umulmadık faydalar sağlayabilir.

Turizm sektöründe başarının insan kaynaklarına bağlı olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Başarılı bir turizm işletmesi düşünüldüğünde akla gelen insanların nasıl işe alındığına, nasıl yönetildiğine, nasıl yetiştirildiğine, nasıl eğitildiği ve geliştirildiğine, ne şekilde kariyer planlaması yapıldığına, çalışanların nasıl ödüllendirildiği ve desteklendiğine (Baum, 2007:1383) ilişkin insan kaynakları uygulamalarıdır.

İnsan işletme girdileri içinde en önemlisidir. Yeri başka bir kaynakla doldurulamaz ve tüm girdilere hükmeder (Sabuncuoğlu, 2008:2). Güçlü organizasyonlar, görkemli işletmeler, içinde "yok yok" denen turizm yatırımları, insan olmadan hiçbir değer ifade etmez. İşletmeleri canlandıran, harekete geçiren ve ruhu veren insandır. İnsan unsuru organizasyonların verimliliğinde ve başarısında, dolayısıyla karlılığında oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu olgu, özellikle turizm işletmeleri gibi doğrudan insana hizmet üreten sektörlerde çok daha önemlidir. Zira turizm işletmelerinde çalışanların çoğu müşterilerle yüz yüze ilişki içinde hizmet üretirler. Müşterilerin memnuniyetini, turizm işletmesinin konaklama, yiyecek ve içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (Sü, 1999:6). Özellikle insan davranışlarına duyarlı olan turizm sektöründe, çalışanların müşterilere sunduğu hizmetin kalitesi kadar, davranış kalitesi de müşteri tatmininde rol oynamakta; bu durum çalışan performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

Öte yandan klasik yönetim ve personel yönetimi uygulamaları ile çalışanlardan yüksek performans almak mümkün değildir. Artık Frederic Winston Taylor ve takipçilerinin öngördüğü işbölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi ve sıkı denetim (Bovee, et al., 1993.43) bu gün tartışılır hale gelmiştir. Klasik düşünürlerin insanı bir makine gibi gören, insani yönlerini görmezden gelen yaklaşımını eleştiren insan ilişkileri teorisyenleri insanı anlamaya odaklanmıştır. Özellikle Abraham H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in motive edici faktörler ve hijyen faktörler ayırımı; Alderfer'in var olma, ilişki kurma ve büyüme yaklaşımı; Vroom'un

bekleyiş teorisi; bekleyiş teorisine Porter ve Lowler'ın katkıları; Adams'ın eşitlik teorisi (Luthans, 1994:156-169) gibi, insan ihtiyaçlarını anlamaya yönelik temel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar yönetim anlayışında önemli dönüşümlere yol açmıştır. Douglas McGregor'un X ve Y kuramları (Schnake, 1990:10), Y modeline uyan yönetim düşüncelerinin ön plana çıkarak, takdir edilme, iş tatmini ve yaratıcılık gibi kavramların önemsenmesi, yönetimin insancıllaştırılmasında dönüm noktası olmuştur. Homans, insan grubu; Argyris, olgunlaşma kuramı; Likert, yönetim sistemleri yaklaşımı; Lewin, güç alanı analizleri ile bu alanda temel varsayımlarını ortaya koymuşlardır.

Ayrıca modern ve post modern yaklaşımlarla hiyerarşiyi olabildiğince azaltmak, çalışanlara güvenmek, çalışanları kararlara ortak etmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak önemli görülmüştür. Çalışanlarla çok yönlü ve açık iletişim kurmak (Koçel, 2007:260-369), çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmada cömert olmak, çalışanları ekip olmaya yönlendirmek (Eren, 2008:144), görev tanımları yerine iş genişletmesine dayalı sistemler kurmak, iş performansını yükselten araçlar olarak görülmüştür. Bunlardan başka örgüt iklimine ve örgüt kültürüne uyumu önemsemek, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmek gibi hususların, işgören performansını olumlu etkileyeceği varsayılmıştır. Bu nedenle bilgi toplumu olarak da anılan günümüz iş dünyasında organizasyonların hiyerarşiden arındırıldığı, çalışanların olabildiğinde güçlendirildiği, mevcut çalışanların organizasyonun amaç ve hedeflerine yönelik eğitimlerle bilinçlendirildiği ve çeşitli ödeme alternatifleriyle işletmenin sahibi yapıldığı bir sürece tanıklık etmektedir.

Buna bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeler, insan kaynakları yönetimi anlayışında radikal değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimler kapsamında örneğin, klasik düşünürlerin öngördüğü tek dalda uzmanlaşma anlayışı, bilgi toplumunda yerini geniş uzmanlık anlayışına terk etmiştir. Pozisyona göre ücret değil, kişiye göre ücret ön plana çıkmıştır. Üretim ve satış primi yerini kar ortaklığına bırakmıştır (Kavrakoğlu, 2000:82). Bunlardan da önemlisi, işletmeler için en önemli kaynağın insan olduğu, tartışmasız bir gerçek olarak kabul edilmiştir.

Gerçekten de doğru seçilen, doğru pozisyona yerleştirilen, iyi yönlendirilen, etkin yönetilen, bilgileri, becerileri, yaratıcılıkları ve fark yaratan yetenekleri açığa çıkarılan çalışanların bütün diğer kaynaklardan daha fazla sonuç üretmesi, kapasitelerinin çok üzerinde performans göstermesi mümkündür. (Demirkaya, 2010:1630). Buna karşın iyi yönetilemeyen, yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkarılamayan çalışanların üretimi aksatması, maliyetleri arttırması, işletmeyi zarara sokması sık rastlanan bir olgudur. Bu anlamda yüksek performans gösteren işgücü günümüzde her zamankinden daha önemli olmuştur. Bu işgücüne sahip olmak ve elde

tutmak (Sertain, 2003:5), yüksek performans odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerektirmektedir.

İnsan kaynakları birimi, yüksek performanslı çalışandan ve yüksek performanslı çalışma sisteminin kurulmasından sorumludur. Bu sistem daha fazla kaliteli aday başvurusunu, daha etkili görüşme ve seçim yöntemlerini, daha kapsamlı eğitimi, daha güvenli çevreyi, performansa dayalı ödemeyi ve diğer birçok uygulamayı kapsar (Dessler, 2005:16).

Bu ve benzeri gelişmeler insan kaynakları yönetimini değiştirmiş, yüksek performanstan sorumlu "tam ortak-stratejik ortak" (Uyargil vd., 2008:18) konumuna taşımıştır. Bu anlamda yönetimlerin sorumluluğu da artmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi anlayışındaki bu gelişmelerin turizm işletmelerine yansıması yeterince hızlı değildir. Hilton oteller zinciri gibi bu alanda öncülük eden kuruluşlar olmakla birlikte, henüz ülkemizde insanın bir maliyet unsuru olarak görülmekten öteye geçebildiğini söylemek zordur. Halen turizm işletmelerimizde çalışan devir oranları yüksektir. Genel müdür ve benzeri üst yönetim düzeyinde dahi yüksek devir oranları vardır (Özdemir, 2010). Asıl sorun bu devir oranlarının ciddiyetinin farkına varılmamış olmasıdır. Bu durum turizm sektörünün mevsimsel konjonktüründen kaynaklansa bile, insan kaynakları politikalarının kurumlaşmamış olduğunun göstergesidir.

## İNSAN KAYNAKLARININ REKABET ODAKLI YÖNETİMİ

Temel rekabet faktörünün insan performansına odaklandığı günümüz işletmelerinde sorunu aşmanın yolu, işe alma; maaş ve diğer ödemeler; özlük hakları; sivil savunma işleri; iş kurumu, sosyal güvenlik kurumu ve bölge çalışma ile ilişkiler; hizmet içi eğitimler; yemek, servis, evrak, posta, kurye ve diğer idari işleri yürüten personel yönetimi anlayışından sıyrılmaktır. Klasik personel işlevlerinin de yürütüldüğü, ancak vizyon, misyon ve değerlerin; çevresel etkenlerin ve rakiplerin dikkate alındığı; insan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirildiği; kısa, orta ve uzun dönemli planlar üretildiği; çalışan ve örgüt amaçlarının entegre edildiği; birey-örgüt uyumunun üst düzeyde sağlandığı; eğitim ve geliştirme, kurumsal kültür ve motivasyon sorunlarının önemsendiği; performansın, iletişimin, davranışsal yeterliliğin yönetildiği; yüksek performans odaklı bir yönetim anlayışı olan İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına, hatta Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçmektir. Buna bağlı olarak insan kaynakları sistemlerini kurmak ve performans sorumluluğunu insan kaynakları uzmanlarına devretmektir.

Böyle bir yapı içinde insan kaynakları yönetimi uzmanlarının yanıtlaması gereken en önemli soru ise; "nasıl bir insana ihtiyacımız var" sorusudur. Bu sorunun yanıtında mesleki olarak yetkin, organizasyon amaçları doğrultusunda çalışma

motivasyonuna sahip, verimli çalışan, yüksek performans gösteren, kuruma bağlı, yüksek iletişim becerisine sahip, değişim ve yeniliklere çabuk uyum gösteren, yaratıcı, kendini geliştirme çabasında olan, katılıma istekli, adanma ve sadakat duygusu yüksek, sosyal sorumluluk sahibi bir insan profili saklıdır.

Böyle güçlü bir insan kaynağı profiline sahip olmak her zaman mümkün değildir. Uzun zaman ve çaba gerektirir. Gerek bu nedenle, gerekse turizm sektörünün özellikleri nedeniyle kısa vadede alınacak önlemlere ihtiyaç vardır. Kısa vadede rekabet edebilme sorunu, yüksek performanslı çalışan kaynağına sahip olmakla ya da mevcut çalışanları yüksek performansa odaklı hale dönüştürmekle aşılabilir. Bunun için seçme ve yerleştirmenin doğru yapılması, oryantasyon ve sosyalizasyon sürecinin işletmeye ve amaçlara uygun olarak dizayn edilmesi zorunludur. Bu nedenle yüksek performans amaçlı olarak kısa dönemde alınacak önlemler kapsamında oryantasyon ve sosyalizasyon konusu detaylı olarak incelenecektir.

Performans arttırmaya yönelik olarak alınacak tedbirlerin çoğu eğitimle ilişkilidir. Gerçekten de eğitim her alanda önemlidir. Ancak özellikle turizm sektöründe hayati bir sorundur. "Nasıl bir eğitim" sorusu kadar, eğitim kimin üstleneceği de önemli bir sorudur.

Sektörde çalışanların eğitim seviyesi düşüktür. Turizmimizin yıldızı sayılabilecek Güney Antalya Bölgesi'nde bile çalışanların % 87,4'ü eğitimsizdir (Karcılıoğlu, 2011). Ülkemizde, turizm sektöründe çalışacak bireyleri sektörün gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak mesleğe hazırlayan her düzeyde mesleki ve teknik turizm eğitimleri mevcuttur.Turizm Bakanlığı'na bağlı eğitim birimleri, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı meslek liseleri, Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim kurumları ve özel sektörün açtığı eğitim kurumları ve kurslar, turizm sektörüne nitelikle eleman kazandırmaya amaçlamaktadır. Ancak eğitim kurumlarının sektörün ihtiyacını karşılayacak nitelikte eleman yetiştirmede sorunları vardır. Yabancı dil eğitiminin yetersizliği, araç gereç eksikliği, pratiğe dayalı eğitimin noksanlığı (Olcay, 2008:387) daha da önemlisi sektörde geçerli olan güler yüz, saygı, dürüstlük, sebat, disiplin gibi mesleki değerlerin (Kızılırmak, 2000) ve davranışsal boyutların yeterince verilememesidir.

Genel olarak işverenler eğitim eksikliğinin karşılanmasını devletten beklemektedir. Esasen turizm sektörünün işgücü gereksiniminin büyük bölümünü mesleki eğitim karşılamaktadır. Birkaç otel işletmesinin özel çabaları dışında (Bekin, 2009) işverenler bu alana girmeye yanaşmamaktadır. Öte yandan 2009 yılı itibariyle Türkiye'de birçok sektörde birçok meslek standardı yayınlanmıştır (Demircan, 2010). Ancak turizm sektörüne yönelik meslek standartları incelendiğinde davranışsal boyutlarda eksiklik gözlenmektedir. Kaldı ki herhangi bir okuldan mezun olmak davranışsal olarak yeterliliği garanti etmemektedir. Bu nedenle turizm eğitiminde

işverenlerin aktif olarak rol üstlenmesi kaçınılmaz bir olgudur. Özellikle kısa vadede yüksek performans alınmak isteniyorsa, her işletmeye özel, amaç, hedef ve beklentilerini karşılayan bir oryantasyon ve sosyalizasyon sürecinin dizayn edilmesi zorunludur. Aşağıda bu konulara kısaca değinilecek ayrıca turizm sektöründe yoğun olarak yaşanan duygusal işçilik olgusu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### İşe Yeni Başlayanların Oryantasyon Süreci

Oryantasyon ve örgütsel sosyalizasyon sürecine girmeden önce eğitim kavramımdan söz etmekte fayda var. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personel tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabaları ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümle ilgili olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır (Noe, 2009: 4). Eğitim, öğretim, yetiştirme ve geliştirme kavramları zaman zaman karıştırılmaktadır. Kavramları netleştirmek adına eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini; öğretim, bireyin belirli mesleğe hazırlanmasını ve yöneltilmesini; yetiştirme, görev yapacak kişiyi nitelikli eleman durumuna getirmeyi; geliştirme ise çalışmakta olanların bilgi ve becerilerini arttırmayı içermektedir (Bingöl, 2010:290).

İşe alınmasına karar verilen aday işletmeyle birlikte aynı zamanda bir ömür boyu sürecek eğitim ve geliştirme sistemine de dahil olmaktadır. Bu sistemin bir parçası olarak, yeni başlayan adaya örgüt, iş, iş arkadaşları ve örgüt kültürü gibi hususlarda bilgi kazandırmaya yönelik olarak, ilk günlerde verilen eğitime, işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008:149). Esasen oryantasyon süreci kişinin organizasyona girmesinden önce başlar. İlk izlenimler, işe alma görüşmeleri, seçme ve işe alma aktiviteleri potansiyel adayları işaret eder. Oryantasyon, eğitimi gerektirir. Bazı davranışlardan feragat etmeyi, organizasyon amaçlarına uygun davranışları ve değerleri, temel iş sorumluluklarını, etkili iş davranışını ve iş kurallarını öğrenmeyi gerektirir. Bunların bir çoğu iş başında çalışma arkadaşlarınca ya da çalışma takımları içinde öğrenilir (Milkovich and Boudreau, 1991:418).

Oryantasyon eğitimi kapsamında çalışana iş saatleri, dinlenme zamanları, yemek saatleri ve yeri, ücretle ve sosyal haklarla ilgili bilgiler, sağlık ve güvenlikle ilgili bilgiler verilebilir (Budak, 2008:232). Oryantasyon eğitimi işletmenin veya işin yapısına göre farklı boyutlarda düzenlenebilmektedir. Bazen vasıfsız çalışandan genel müdür düzeyine kadar aynı kapsamda ve sürede uygulanmakta; bazen de her birime ve iş türüne göre farklı düzenlenebilmektedir.

Turizm sektöründe, özellikle otel işletmelerinde devir oranları çok yüksektir. İşe alımın ilk ayında devir oranlarının % 60'a ulaştığı görülebilmektedir. İlk iş gününde çalışanlar yeni çevre, yeni iş kuralları, yeni sorumluluklar, yeni patronlar ve yeni iş arkadaşları ile yüz yüze gelirler. En basit ifadeyle, bu karışım ve yeni şeyler çalışanları güvensizleştirir. En kötü ihtimalle bunlar çalışanda endişe doğurur ve ayrılmaya zorlar. Bu durumda bütün para ve zaman yeni personel bulmak, seçmek ve yerleştirmek çabalarına harcanır. Oryantasyon süreci temel olarak yeni işle başlayanın güvensizlik ve endişelerini gidermeye odaklıdır. Ancak çok daha kapsamlı olarak düzenlenen programlar da mevcuttur. (Woods,1997:141)

Oryantasyon programları çalışanlara işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma, ya da yeteneklerine uygun işi seçme olanağı sağlar. Bilgisizlikten kaynaklanan sorunları çözer. Kurumsal kültürün paylaşılmasını ve sosyal kaynaşmayı sağlar. İşe başlayanın öğrenmesini hızlandırarak, boşa zaman ve kaynak israfı yapılmasını engeller. Oryantasyon eğitiminde birçok teknik tek olarak veya birlikte kullanılabilir. Konferanslar, açık oturumlar, işletme gezileri, tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler, astlarla yapılan görüşmeler oryantasyon amacıyla kullanılabilir (Uyargil vd., 2009:195-196).

Temelde oryantasyon, yeni başlayanın sorabileceği sorulara peşin yanıt verme sürecidir. Yeni başlayan için işletme niçin var; vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri nelerdir? İşletmede rolüm nedir, çalışan olarak haklarım nelerdir? İzin almadan neleri yapabilirim, neleri yapamam; yetkilerim, sorumluluklarım nelerdir? Hangi pozisyonlara yükselebilirim, Bunu nasıl yaparım? Benden beklenen performans standartları nelerdir? Hangi genel ve özel yararlarım olacak? Kimin için çalışacağım? Çalışma arkadaşlarımla nasıl uyum sağlayacağım? İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak için neler yapabilirim? Şimdi ve daha sonra ne tip bir eğitim alacağım? Bana işletmede ne faydası olacak? gibi sorular daima önemlidir. Sürecin bu soruları özellikle yanıtlayacak şekilde dizayn edilmesi gerekir.

Bu anlamda turizm sektörü için, literatürden ve kişisel deneyimlerimizden yararlanarak, aşağıdaki gibi oryantasyon amaçlı bir düzenleme yapılması önerilebilir (Anthony and et al., 1999:333; Bingöl, 2010:287; Özgen ve Yalçın, 2010:137-139; Noe, 2009:427):

- Hoş geldin programı ile yeni girenlerin rahat ve kabul edilmiş hissettirilmesi, detaylı hazırlanmış tanıtım kitapçığının verilmesi;
- Turizm sektörünün genel olarak tanıtımı, öne çıkan özellikleri, gerektirdiği insan profili;
- İşletmenin tanıtımı, tarihçesi, organizasyon yapısı, misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri, kültürü, politikaları ve iş yeri kuralları;

- Çalışma saatleri ve ortak sorumluluklar, çalışma düzenleri, deneme süresi, ayırma ve ayrılma kuralları, gizlilik kuralları, izin, hastalık, yemek, servis, sosyal olaylar törenler ve kutlamalar hakkında bilgi;
- Maaş ve diğer özlük haklarına ilişkin bilgiler;
- Eğitim ve yükselme olanaklarına ilişkin bilgiler;
- İşçi sağlığı ve işgüvenliği; yangın, kaza ve olağanüstü durumlarda hareket tarzı;
- Şahsi temizlik, kişisel bakım ve davranış kuralları (Kızılırmak, 2000);
- İşletmenin kalite ve çevre politikası ve çevresel değerlerin anlatılması;
- Adayın çalışma arkadaşlarının ve çalışacağı birimin tanıtılması, çalışma masası, soyunma dolabı, iş kıyafeti, yaka kartı;
- Adayın çalışacağı pozisyonun tanıtılması ve diğer birimlerle ilişkisinin ortaya konması;
- Görev tanımlarının, performans standartlarını ve çalışandan beklentilerin anlatılması;
- İşletmeyle ilgi fiziki mekanların tanıtımı ve gerekli görülen diğer hususlar.

Oryantasyon süreci temel olarak üç konuyla ilişkilendirilebilir. Bunlardan birincisi işle ilgili konulardır. İşletmenin standartları, yönetimin beklentileri, politikalar, prosedürler bu kapsamda değerlendirilebilir. İkinci önemli konu kültüre ilişkindir. Normların, kabul edilebilir olan ve olmayan davranışların tanımlanması, yönetim felsefesi, gelenekler, stratejik inançlar kültürel oryantasyonun birer parçasıdır. Üçüncü önemli konu belirli iş sorumlulukları ve işin teknik yönüyle ilgilidir. İş tanımlarının kapsamı, işi başarmak için gerekli araç ve gereçler, performans standartları ve değerlendirmenin nasıl yapılacağına ilişkin olanlardır. Bu anlamda, standart bir oryantasyon eğitimi yerine, bu konuları da kapsayan fakat her işletmenin bünyesine uygun, özel oryantasyon programlarının düzenlenmesi daha etkili olabilir.

Yapılan araştırmalara göre (Kızılırmak, 2000) mesleki eğitim görmüş elemanlarda karşılaşılan eksikliklerin başına pratiklik, mesleki tecrübe ve yabancı dil bilgisi gelmektedir. Yüksek öğrenim görmüş meslek elemanları çabuk yükselme istemektedir. Bunlardan başka bilgi eksikliği, işe bağlılıkla ilgili sorunlar, verilen işi küçümseme, sabır ve özveri yokluğu, sorumluluktan kaçma, yenilikleri benimsememe, genel kültür eksikliği, mesleği sevmeme, iş hayatının temposuna uyma sorunları, iletişim kuramama, ekip çalışması yapamama, fedakarlıktan ve mütevazilikten yoksunluk, teori ve pratiği bir birinden ayırt edememe, disiplinsizlik, sosyal ilişkilerin bozukluğu, bakımsızlık gibi hususlar gelmektedir.

Oryantasyon eğitimleri davranışsal boyutları da içermelidir. Özellikle turizm işletmelerinde müşteri tatmininde çalışan davranışının büyük etkisi nedeniyle, çalışanlara basit davranış kalıplarının kazandırılması çok önemlidir.

### Örgütsel Sosyalizasyon Süreci ve Oryantasyondan Farkları

Çalışanların firmaya katıldıktan hemen sonra işletmenin etkili ve verimli üyeleri olabilmeleri için organizasyon kültürü içine dahil edilerek sosyalleştirilmeleri ya da sosyalizasyon sürecine dahil edilmeleri zorunludur (Anthony and et al, 1999:321). Bu süreç, bireylere kendilerinden beklenen davranışları, örgüt içindeki rollerini (Chao an et al.,1994:730) bu rolü yüksek performansla yerine getirmeleri için gerekli sosyal ve teknik bilgiyi; örgütün norm, değer ve amaçlarını; bunlara ulaşmak için tercih edilen yolların öğretilmesini ifade eder. Bu boyutuyla eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yerine yenilerinin kazanılmasını gerektiren bir değişimi ifade eder. Aynı zamanda örgütsel amaçlar, normlar, değerler ve performans şartlarının içselleştirilmesi nedeniyle bir öğrenme sürecine işaret eder.

Bu değişim ve öğrenme örgütün kendisinde değil yeni işgören üzerinde gerçekleşir. Bu değişimin içinde uyum, bağlılık, itaat etme gibi psikolojik süreçler ve davranışsal değişimler vardır (Nicholson, 1998:523). Bir diğer değişim boyutu da bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılmasıdır. Ancak amaç farklılıklarının her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığı göz önüne alındığında (Davis, 1998:336), farklılıkların yaratıcılık boyutunu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmak daha anlamlı olabilir.

Örgütsel sosyalizasyon temelde bir öğrenme prosesidir (Saks and Ashforth, 1997:238). Süreç öğrenme ve öğretme üzerine odaklıdır. Öğretme sürecinin etkinliği iş performansını, iş tatminini artırabilir veya azaltabilir. Bu nedenle sosyalizasyon sürecinin altı aşaması önemli görülmektedir. Bunların başında performans yeterliliği gelmektedir. Bundan başka insan ilişkileri, örgütsel siyaset, örgüt dili, örgütsel amaçlar ve değerler öğrenilmelidir veya öğretilmelidir.

Örgütsel sosyalizasyon süreci oryantasyon kavramıyla yakından ilgili olmakla birlikte aralarında bazı farklar vardır. Her ikisi de personelin işe başlamasından sonra geçerli olup, ikisinin de ortak amacı kişi-örgüt uyumunu sağlamaktır. Ancak oryantasyon için gerekli süre sosyalizasyon sürecinden daha kısadır. Oryantasyon her çalışan için gerekli olmayabilir ama sosyalizasyon bütün çalışanları kapsamalıdır. Oryantasyon daha çok örgütü tanımaya odaklı iken sosyalizasyon kişi örgüt uyumundan performans kriterlerine değin geniş bir bakış açısı gerektirir. Oryantasyon sürecinde çalışanların stres düzeyi daha yüksek iken sosyalizasyon sürecinde zamana bağlı olarak düşme eğilimindedir. Nihayet oryantasyon bir program, sosyalizasyon ise

uzun vadeli bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2010:136). Buna rağmen literatürde örgüte girmeden adayı bilgilendirme, oryantasyon süreci ve rol yönetimini de içeren örgütsel sosyalizasyondan bahsedilmektedir. Bir başka deyişle oryantasyon süreci, örgütsel sosyalizasyon sürecinin bir parçası olarak değerlendirilebilmektedir.

Ancak örgütsel sosyalizasyon süreci daha çok zamana ihtiyaç gösterir. Bu kapsamda yeni işe başlayanlara örgüt kültürünün, kurumsal değerlerin, normların, kuralların, davranış kalıplarının kazandırılması uzun zaman alır. Araştırmalar etkin bir sosyalizasyon sürecinden geçen çalışanların uzun vadede daha fazla verimli olduğunu ortaya koymaktadır (Woods, 1997:147). Yöneticinin sosyalizasyon programını uygulamaya koymadan önce organizasyon kültürünü iyi analiz etmiş olması gerekir. Zira her organizasyonun kültürü farklıdır. Bir kalıba sığdırmak doğru olmaz. Şoven, bürokratik, girişimci özellikler yansıtabilir. Çalışanların çoğu kültüre ilişkin sembolleri, törenleri, hikayeleri, ayinleri, ritüelleri kolay öğrenebilir; ancak paylaşılan değerlerin, inançların ve varsayımların öğrenilmesi çok daha önemlidir.

Sosyalizasyon sürecini başarısı yeni girenin örgüt tarafından kabul edilmesiyle sonuçlanır. Yeni girenin örgüte kabul edildiği pozitif performans değerlemesi ile ortaya çıkar. Bundan başka maaş artışı, yeni görevler verilmesi ve örgütsel sırların paylaşılması, yeni kişinin örgütün değerli bir üyesi olduğunu ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2007:284).

Sosyalizasyon programı konusunda en iyi tek yol önermek zordur. Yöneticiler işletmeyi ve çalışanları dikkate alarak en iyi yolu bulacaktır. Bu kapsamda yöneticilere yol göstermek adına yedi önemli sosyalizasyon stratejisinden söz edilebilir. Bunlar (Woods, 1997:150): Formal/informal; bireysel/kolektif; ardışık/ardışık olmayan; sabit/değişken; turnuva şeklinde/yarış şeklinde; seri/bölen; bilgi verme/eski alışkanlıkları anlatma. Formal stratejiye göre yeni gelen diğer organizasyon üyelerinden ayrılarak, informal stratejiye göre bütün çalışanlar birlikte öğrenme doğal ortamda gerçekleştirilir. Ardışık stratejide yeni gelenlerin farklı aşamalardan geçmesi söz konusudur. Sabit strateji bir programın uygulanmasıdır. Turnuva stratejisinde yeni gelenler bir sonraki aşamaya kazanarak geçerler. Yarış stratejisinde ise yeni gelene başarılı olması için birçok fırsat tanınır. Seri stratejide mevcut çalışanlar davranış kalıpları örnek olur, bölen stratejide yeni davranış kalıplarının oluşmasına izin verilir.

### Turizm İşletmelerinde Duygusal İşçilik Sorunu

Yönetilen duygular, duygusal işçilik gibi kavramları ilk kez dile getiren Amerikan sosyolog Hochschild'e göre (Bolton, t.y.) duygusal işçilik, işi gereği "duyguların diğerleri tarafından gözlenecek şekilde düzenlenerek, yüzsel ve bedensel

gösterimde bulunmaktır. Ya da duyguların ücret karşılığı, örgütsel beklentiler karşılığında pazarlanmasıdır.

Hochschild'e göre çalışanlar, ücret karşlığı duygularını yönetmek zorunda kaldıklarında kendi gerçeklerine yabancılaşırlar. Yöneticilerin, mutlu olmasalar bile mutlu görünmek baskısı ile karşı karşıya kalırlar. Gerçek duyguları sergilemek yerine, ne olduğunu bilmedikleri, gerçek olmayan duyguları sergilemek zorunda kalırlar. (Guerrier and Adib, 2003:1400).

Duygusal işçilik kavramı, çalışanların kurum kültürü bağlamındaki "gösterim kuralları" çerçevesinde "sergiledikleri duygular" veya "dışa vurmadıkları" duygular ile "içsel olarak hissettikleri duygular" arasında ortaya çıkan farklılıklara işaret etmektedir (Çukur ve Şahin, 2007:484). Çalışanlar bu tür gösterimden keyif alıyorsa sorun yoktur. Bu durumda çalışmak ve duygusal işçilik göstermek çalışan için bir eğlence aracıdır. Bu durumda olanların performans sonuçları tatmin edicidir (Williams, 2003:514). Aksine çalışanlar duygusal işçilik gösteriminden hoşnut değillerse bu durum bireysel ve örgütsel sorunlara yol açabilir.

Duygusal işçilik sadece hizmet işkolunda değil (Seymour, 2000:159) birçok iş kolunda, özellikle insan odaklı işlerde yaygındır. Bu anlamda insan odaklı iş üreten hizmet sektöründe, işlerin çoğu duygusal işçilik gerektirir. Zira hizmet sektöründe müşteri çalışan ilişkileri yaygındır ve bu ilişkilerin kalitesi hizmetin kalitesini belirlemede etkin olan faktörlerden biridir (Tang and Jones, 2008:353). Bu bağlamda değerlendirildiğinde turizm sektöründe çalışanların büyük çoğunluğu müşterilerle doğrudan ilişki içine girmekte, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yüzsel ve bedensel gösterimde bulunmakta, var olan duygularını dışa vurmaktan kaçınmakta ya da müşteri istek ve beklentilerine göre ayarlamaktadır. Ya da müşteriye sergilenmesi gereken davranışları ve duyguları önceden kazanarak, doğal haliyle hizmet sunmaktadır.

Bu iki boyutu yüzeysel rol yapma ve derin rol yapma olarak tanımlayan Çukur ve Şahin (2007)'e göre, yüzeysel rol yapma, gerçekten var olmayan, hissedilmeyen duyguların varmış gibi, hissediliyor gibi gösterilmesidir. İçten gelmediği halde müşteriye güler yüzle selam vermek, ya da müşterinin kaba davranışına yönelik öfkenin yansıtılmaması, tam aksine veya hissedilen olumsuz duygu yerine başka bir duygu sergilenmesi ya da hissedilen duygunun niceliksel olarak değiştirilmesi söz konusudur. Yüzeysel rol yapmada bir aldatma vardır. Derin rol yapma ise var olan ya da hissedilen duyguların ayarlanmasını ifade etmektedir. Hissedilen duygunun davranışa yansımasını ayarlamak yerine hissedilmesi gereken duyguları öğrenmek için önceden bir çalışma gerektirir.

Araştırmalar göre, duygusal işçilik gösterimi cinsiyet faktöründen etkilenmektedir. Kadınlar erkeklere göre duygusal iş gereklerine daha kolay uyum

gösterebilmekte, nezaket, saygı, hoşluk, sohbet ortamı oluşturmakta daha başarılı olabilmektedir (Wharton, 3009:149). Ayrıca işini sevmeyen, rolünü bilmeyen ve deneyimsiz çalışanların duygusal işçilik gösterimi nedeniyle bazı sorunlar yaşadıklarını, buna karşın deneyimli ve yüksek performanslı çalışanların duygusal işçilik göstermekte daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır (Brotheridge and Grandey, 2002:31).

İşte bu noktada oryantasyon eğitimleri duygusal işçilik bağlamında derin rol yapma algısını yerleştirmek için bir fırsat olabilir. Zira derin rol yapma genellikle olumlu duygusal durum yaşantısı, baştan bir çalışma ve değişim sürecine girilerek yakalanabilir. Burada aldatma yerine, hissedilmesi gereken duyguların önceden kazanılması söz konusudur. Yani müşteriye güler yüzle hizmet etmesi gereken bir garsonun, eğitim süreci ile birlikte esasen güler yüzle hizmet üreten bir kişilik haline getirilmesi söz konusudur.

Uygulamada duygusal işçilik gösteriminin duygusal çelişkileri beraberinde getirdiği, çalışanlarda stres ve tükenmişlik problemleri ortaya çıkardığı bilinmektedir. Çoğunlukla hizmet sektöründe çalışanlar adeta bir gülümseme maskesi takmakta, zaman zaman duyguları gizlemek adına yalan söylemek zorunda kalmakta, bu durum çalışanların psikolojik durumunu bozmaktadır (Guerrier and Adib, 2003:1400). Ayrıca hizmet sektöründe ne pahasına olursa olsun "gülümse" yaklaşımının bazı cinsel taciz gibi yasal ve etik sorunları ortaya çıkardığı da öne sürülmektedir.

Öte yandan duygusal işçiliğin çalışanın iş performansı ile ilgili (güler yüzle hizmet karşılığı fazla bahşiş gibi) bazı olumlu sonuçlar doğurmasının, duygusal işçiliğin olası olumsuz sonuçlarını azaltacağı öne sürülmektedir (Çukur ve Şahin, 2007:488). Ancak yine de yasal ve etik olmayan davranışların önlenmesi açısından oryantasyon eğitimlerinde müşteri-çalışan ilişkilerinin boyutlarının ortaya konmasında, müşterilerin isteklerini karşılamanın sınırının belirlenmesinde yarar olduğu düşünülmektedir.

Ancak Türk turizm sektöründe Türk'ün karakteristik özelliklerini ve Türk kültürünü işine ve davranışlarına yansıtan, geleneksel Türk konukseverliğinin en güzel örneklerini veren çalışanlar çoğunluktadır. Kırsal kesimden gelip, kısa süreli bir eğitimden sonra mucizeler yaratan çalışanlar mevcuttur. Özellikle Türk garsonların kibarlığı, zarafetleri, tedbirli davranışı, güler yüzle hizmeti, iş disiplini ülke sınırlarını aşmış durumdadır. Bulanova (2010)'nın Moskova'da Türkçe ve Rusça yayınlanan Perspektif dergisinde yayınlanan bir yazısı, bu tezimizi doğrular niteliktedir. Garsonlar olgusunda dikkatimizi çeken, amaca yönelik kısa süreli eğitimlerin bile yüksek performansı garanti etmesidir. Bu anlamda yapılacak kısa süreli oryantasyon eğitimlerinin ve süreklilik gösteren sosyalizasyon sürecinin çalışan performansını

arttıracağını, dolayısıyla örgütsel performansı olumlu etkileyeceğini ifade etmek mümkündür.

## SONUÇ

Turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet nedeniyle insan kaynakları bir tasarruf aracı gibi görülmektedir. Oysa turizm sektöründe rekabet fiyatla birlikte hizmetin kalitesine odaklıdır. Hizmetin kalitesi ise çalışanların davranışlarından etkilenmektedir. Çalışan davranışlarının amaca uygun olarak düzenlenebilmesi ancak bir dizi insan kaynakları yönetimi faaliyetinin sonucudur. O halde turizm işletmelerinde rekabet odaklı bir yapılanma için öncelikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumlaşmış olması gerekmektedir.

Öte yandan turizm sektöründe iş üretme yoğun duygusal işçilik davranışı gerektirmekte, sezon özellikle tatil yörelerinde kısa olmakta ve her düzeyde yüksek işgücü devri yaşanmaktadır. Bu nedenle bir yandan insan kaynakları yönetimini kurumlaştırma çabaları sürerken, diğer taraftan kısa dönemde alınacak acil önlemlere ihtiyaç vardır. Bu önlemler kapsamında özellikle iletişim ve davranışsal yeterlilik boyutu iyi dizayn edilmiş oryantasyon eğitimleri ve örgütsel sosyalizasyon sürecinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışma daha sonra ankete dayalı olarak yapılacak olan saha çalışmasının temelini oluşturacaktır.

## KAYNAKLAR


Anthony, William P., Perrewe, P. L., Kacmar, K. M. (1999). Human Resource Management A Strategic Approach, third edition, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.

Baum, Tom (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change, Tourism Management, 28, 1383–1399.

Bekin, C. (2009). "Turizmde İnsan Kaynakları", 5.1.2011, http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?haberNo=44194

Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 7.b., Beta, İstanbul.

Bolton, Sharon (t.y.) Hochschild's "Managed Heart", http://www.workandsociety.com/downloads/caw3.pdf, 01.02.2011.

Bovee, L.C., Thill, J.V., Wood, M.B. and Dovel, G.P. (1993). **Management**, McGraw-Hill, New York.

Brotheridge, C'eleste M. and Grandey, Alicia, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work", Journal of Vocational Behavior 60, 17–39.

Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2010), İşletme Yönetimi, VI.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

Budak, Gönül (2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Bulanova, O. (2010), "Ulusal Çapta Bir Olgu Olarak Garson", 16.1.2011'de alındı, http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=35113

Chao, Georgia, T.; O'Leary-Kelly, Anne, M; Wolf, Samantha; Klein, Howard, J; Gardner, Philip D., (1994), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, Journal Of Applied Psychology, Vol 79, No. 5, 730-743.

Crouch, Geoffrey and Ritchie, J.R.Brent (1999), Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, Journal of Business Research 44, 137–152

Çımat, A; Bahar, O. (2003), "Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme" Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (6) 1-18.

Çukur, C. Ş. ve Şahin, Z. (2007), "Duygusal İşçilik Bağlamında Duygu ve Kültür İlişkisi" Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış, Editörler: Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Davis, Keith (1998) İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun, Tomris Uyar, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, 3.b., İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Demircan, Ş., (2010), "Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Seviyesi", 5.1.2011, http://www.alomaliye.com/2010/seyla_turizm_mesleki.htm

Demirkaya, H., (2010), "Bilgi Toplumunda Sıradan Çalışanlardan Sıra dışı Performans Almak İçin Yeni Yaklaşım ve Uygulamalar", Uluslar arası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı, İstanbul, 1630-1642

Demirkaya, H., (2006), "Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu mu?", Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, s.55-66

Dessler, G., (2005), Human Resource Management, tenth edition, Pearson Prentice Holl, New jersey.

Eren, E. (2008), Yönetim ve Organizasyon, 8.b., Beta, İstanbul.

European Commission, (2010), Europe, the world's No 1 tourist destination- a new political framework for tourism in Europe, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_en.pdf, (11.02.2011).

Gurrier, Yvonne and Abid, Amel (2003), Work at leisure and leisure at work: A study of the emotional labour of tour reps, Human Relations, 56,(11): 1399–1417:

Healthfield, Susan M., (2011), Outsourcing: A Strategic Solution, http://humanresources.about.com/cs/strategichr/a/outsourcing.htm, (11.02.2011).

Karcılıoğlu, S., (2011), "Biz Nerede Hata Yaptık", http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=58820 (28.01.2011)

Kavrakoğlu, İ. (2000), Değişim ve Yaratıcılık, Kampus A.S. Yayınları, İstanbul.

Kızılırmak, İsmail (2000) Meslek Yüksek Okulları Turizm ve Otelcilik Programların Günümüz Turizm Sektörünün Beklentileri Doğrultusunda Değerlendirilmesi, http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/kizilirmak.htm, (11.02.2011).

Koçel, T. (2007), İşletme Yöneticiliği, 11.b., Arıkan, İstanbul.

Luthans, F. (1994), Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.

Milkovich, George T. And Boudreau, John W. (1991), Human Resource Management, Sixth Edition, Irwin, Boston.

Navickas, Valentinas and Malakauskaite, Asta (2009), The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors, Engeneering Economics, 1 (61), 37-44.

Nicholson, N. (1998). Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior., Blackwell Publishers Ltd., Oxford.

Noe, R. A. (2009), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, 4.b., Çev. Editör ve Çeviren Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.

Olcay, Atınç (2008), Türk Turizminde Eğitimin Önemi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2) 383-390

Özdemir, A., (2010), "İnsan Kaynakları Devir Oranımız Nedir?", 31.10.2010, http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=37223

Özgen, H; Yalçın, A. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitabevi, Adana.

Özkalp, E. Kırel, Ç.(2007), Örgütsel Davranış, 4.b., Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskisehir.

Sabuncuoğlu, Z. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.b., Alfa Aktuel Basım Yayım, Bursa.

Saks, Alan M. and Ashforth, Blake, E (1997), Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future, Journal of Vocational Behavior, 51, 234–279.

Schnake, M. E. (1990), Human Relations, Merill Publishing Company, Ohio.

Seymour, Diane (2000), Emotional labour: a comparison between fast food and traditional service work, Hospitality Management 19, 159-171

Sertain, Libby (2003), Getting Extraordinary Results from Ordinary People, Human Resources in the 21st Century, Editors: Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley&Sons,Inc. Hoboken, New Jersey.

Seymour, Diane (2000), Emotional labour: a comparison between fast food and traditional service work, Hospitality Management 19, 159-171

Sü, S. (1999), "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 6.

Tang, Claire, Haven and Jones, Eleri (2008), Labour Market and Skills Needs of the Tourism and Related Sectors in Wales, International Journal of Tourism Research, 10, 353-363.

Türsab-Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği, (2010), Turizmin Ekonomideki Yeri, http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/gsmh-icindeki-payi-1965-_79.html

Uyargil, C; Adal, Z; Ataay, İ. D; Acar, A. C; Özçelik, O; Sadullah, Ö; Dündar, G; Tüzüner, L. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.b., Beta, İstanbul.

Uyargil, C; Adal, Z; Ataay, İ. D; Acar, A.C; Özçelik, O; Dündar, G; Sadullah, Ö; Tüzüner, L. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., Beta, İstanbul.

Wharton, S. Amy (2009), The Sociology of Emotional Labor, Annual Review of Sociology, 35, 147-165.

Waxer, Cindy (2011), HR Outsourcing: The Real Costs, HR World, http://www.hrworld.com/features/outsourcing-real-costs/, (11.02.2011).

Williams, Claire (2003), Sky Service: The Demands of Emotional Labour in the Airline Industry, Gender, Work and Organization. Vol. 10 (5), 513-550.

Woods, R. H. (1997), Human Resource Management, Second Edition, American Hotel & Motel Association, Lansing, Michigan.

www.scribd.com, (2009), Top Ten World Tourism Earners, http://www.scribd.com/doc/34595881/Top-Ten-World-Tourism-Earners, (11.02.2011).

Harun DEMİRKAYA
Doç. Dr.
Kocaeli Üniversitesi Gebze Meslek Yüksekokulu
Emek Mahallesi Bosna Cad. No. 82 Çayırova/Kocaeli,
harundemirkaya@kocaeli.edu.tr