

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2021-DR-097

OTEL ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTELERİ VE
KARİYER BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ.
KUŞADASI ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Ozan ESEN

DANIŞMAN
Doç. Dr. Hakan ATAY

AYDIN – 2021

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafından elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.



14 / 07/ 2021

Ozan ESEN

ÖZET

OTEL ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTELERİ VE KARIYER BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ. KUŞADASI ÖRNEĞİ

Ozan ESEN

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı. Doç. Dr. Hakan ATAY

2. Tez Danışmanı. Doç. Dr. Arzu GÜRDOĞAN

2021, XVIII+ 153 Sayfa

Günümüzde, örgütsel kaynaklı veya çalışan kaynaklı yaşanan değişimler, işletmelerde insan kaynaklarını etkili bir güç haline getirmiştir. Bu gelişme sonucunda, işletmelerin çoğu, işyerindeki hayatı çalışanlar açısından, nasıl kaliteli hale getirebilecekleri ile ilgili tedbirleri almaya çalışmaktadırlar. Çalışanların işlerine ilişkin düşünce ve beklentilerini öğrenmek ve buna yönelik bazı uygulamalar geliştirmek, işletmelerin önceliği haline gelmiştir. Konaklama tesisleri kapsamında önemli istihdam sağlayan oteller, kendine has çalışma koşullarıyla yoğun tempo ve emek gerektiren işler içerdiği için çeşitli zorluklara sahiptir. Bu kapsamda mevsimsellik, antreli çalışma, yüksek iş gören hızı özelliklerine sahip otelcilik sektöründe çalışanların iş yaşam kalitesine ve kariyer beklentilerine yönelik düşünceleri önem kazanmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı, otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi boyutlarına ve kariyer beklentilerine ilişkin bakış açılarını tespit etmektir. Araştırmanın evrenini, Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda, çalışmada öncelikle konuyla ilgili alan literatür taraması yapılmıştır. İlgili literatür kapsamında, iş yaşam kalitesi boyutu olarak da değerlendirilen müşteriler ile ilişkiler göz önünde bulundurularak, müşterilerle etkileşim içerisinde olan animasyon, kat hizmetleri, ön büro, mutfak, servis departmanı çalışanları olmak üzere toplam 20 kişiyle yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler bitirildikten sonra, 6 kişiyi içeren bir grupta odak grup görüşmesi yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi kapsamında 10 boyut ortaya konulmuştur. Bu kapsamda ortaya çıkan boyutlar, insan kaynakları yönetimi, iş özellikleri, her şey dahil konsepti, örgütsel sorunlar, çalışma grubu ilişkileri, müşteriler ile ilişkiler, mesleki stres, iş yaşam dengesi, sendikalaşma ve genel sorunlardır. Araştırmanın diğer odak noktasını oluşturan kariyer beklentisini içeren veriler analiz edildiğinde, otelcilik sektöründe yükselmenin zor olduğu, , kariyer ortası ve sonrası dönemlerde olan çalışanların genel olarak zorunluluktan devam ettikleri, yaş dolayısıyla ve başka bir iş yapacak bilgi ve beceriye sahip olmadıkları için sektörde çalışmaya devam ettiklerini saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELER. İş Yaşam Kalitesi Boyutları, İş Yaşam Kalitesi, Kariyer Beklentisi, Kariyer,

ABSTRACT

DETERMINING THE QUALITY OF WORK LIFE AND CAREER EXPECTATIONS OF HOTEL EMPLOYEES. THE CASE OF KUŞADASI

Ozan ESEN

Doctoral Thesis, Department of Tourism Management

Thesis Advisor. Doç. Dr. Hakan ATAY

2. Thesis Advisor. Doç. Dr. Arzu GÜRDOĞAN

2021, XVIII+ 153 pages

Today, organizational or employee-based changes have made human resources an effective force in businesses. As a result of this development, most of the enterprises are trying to take measures on how they can improve the quality of life in the workplace for employees. It has become the priority of the enterprises to learn the thoughts and expectations of the employees about their jobs and to develop some applications for this. Hotels, which provide significant employment within the scope of accommodation facilities, have various difficulties as they involve jobs that require intense tempo and labor with their unique working conditions. In this context, the opinions of employees in the hotel industry, which has features such as seasonality, working with an entree, and high working speed, on the quality of work life and career expectations gain importance.

In line with these explanations, the aim of the research is to determine the perspectives of hotel employees on the dimensions of work life quality and career expectations. The population of the research consists of employees in 5-star hotels operating in Kuşadası. In line with the purpose of the research, firstly, the literature review was made about the subject of the research. Within the scope of the relevant literature, semi-structured interviews were conducted with a total of 20 people, including animation, housekeeping, front office, kitchen, service department employees, who interact with customers, considering the relationship with customers, which is also considered as the dimension of work life quality. After the interviews were completed, a focus group interview was held with a group of 6 people. The data obtained was analyzed with content analysis.

As a result of the research, 10 dimensions were revealed within the scope of the work life quality of hotel employees. The dimensions that emerge in this context are human resources management, job characteristics, all-inclusive concept, organizational problems, work group relations, relations with customers, occupational stress, work-life balance, unionization and general problems. When the data including career expectation, which is the other focal point of the research, are analyzed, it has been determined that it is difficult to rise in the hotel sector, employees in the mid-career and post-career periods generally continue to work out of necessity, and they continue to work in the sector because of their age and because they do not have the knowledge and skills to do another job.

KEY WORDS: Career Expectations, Career, Dimensions of Quality of Work Life, Quality of Work Life,

ÖNSÖZ

Doktora eğitim sürecine başladığım günden itibaren desteğini esirgemeyen kıymetli danışmanlarım Sayın Doç. Dr. Hakan ATAY ve Doç. Dr. Arzu GÜRDOĞAN başta olmak üzere, tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU ve Prof. Dr. Zeynep ASLAN'a, tez savunma jürimde bulunarak olumlu yorumlarıyla tezin gelişimine katkı sağlayan Sayın hocalarım Prof. Dr. Yasin BOYLU ve Doç. Dr. Murat BAYRAM'a teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora sürecinde tanışma fırsatı bulduğum ve her konuda bana destek veren sevgili kardeşim Dr. Berkant KIYKAÇ'a ve tüm doktora dönem arkadaşlarıma da teşekkür ederim. Tezimin en zorlu süreçlerinden biri olan veri toplama aşamasında katılımcıların sağlanmasında yardımcı olan Sayın Hacer HEPBAŞER SOYKAL'a Tolga AKIN'a, Hakan YEŞİLYURT'a, Ahmet MORAL'a ve görüşmelerime katılarak bana değerli vakitlerini ayıran tüm otel çalışanlarına minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen ESEN ve BOMİN ailelerine ve bana her daim anlayış gösteren sevgili eşim Güliz ESEN başta olmak üzere, can parçalarım kızım Gülperi Nisa ESEN ve oğlum Ali Ege ESEN'e, tüm işlerimde bana yardımcı olan kardeşim Av. Süleyman ESEN'e varlıklarından dolayı teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

Tezimi rahmetli annem Gülperi Sultan KAYA'ya ve oğlum Ali Ege ESEN'e ithaf ediyorum.

Hep birlikte daha nice başarılarla...

Ozan ESEN

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
TABLolar DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	3
1. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI, BOYUTLARI VE TURİZM SEKTÖRÜ İLE İLİŞKİSİ	3
1.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Kapsamı.....	3
1.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi.....	6
1.3. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi.....	11
1.4. İş Yaşam Kalitesi Engelleri	13
1.5. İş Yaşam Kalitesi Boyutları.....	14
1.5.1. Eşit ve Adil Ücretlendirme	18
1.5.2. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	18
1.5.3. İş Güvencesi	19
1.5.4. İş Tatmini.....	20
1.5.5. Mesleki Stres	21
1.5.6. İş Ortamı (Çevresi)	21
1.5.7. İş Yaşam Dengesi	22
1.5.8. İnsan İlişkileri	23

1.6. İş Yaşam Kalitesi Programları.....	24
1.6.1. Kalite Çemberleri	25
1.6.2. İşin zenginleştirilmesi.....	26
1.6.3. Bağımsız Çalışma Grupları (Kendi Kendini Yöneten Takımlar).....	27
1.6.4. Esnek Çalışma Saatleri	27
1.7. Turizm Sektörü ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi	28
2. BÖLÜM.....	31
2. KARIYER KAVRAMI, KAPSAMI, KARIYER BEKLENTİSİ VE TURİZM SEKTÖRÜ İLE İLİŞKİSİ	31
2.1. Kariyer Kavramının Tanımlanması	32
2.2. Kariyer Kavramının Önemi	34
2.3. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	35
2.4. Kariyer Evreleri	37
2.4.1. Keşfetme Evresi.....	37
2.4.2. Kurulma-Yerleşme Evresi	38
2.4.3. Kariyer Ortası Evresi	38
2.4.4. Kariyer Sonu Evresi.....	39
2.4.5. Emeklilik (Azalma) Evresi	39
2.5. Kariyer Beklentisinin Tanımı ve Kapsamı	40
2.6. Turizm Sektörü ve Kariyer Beklentisi İlişkisi	43
3. BÖLÜM.....	46
3. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE ANALİZLERİ	46
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	46
3.2. Araştırma Soruları	46
3.3. Araştırma Modeli.....	47

3.4. Araştırma Kısıtları	48
3.5. Araştırmanın Varsayımları	48
3.6. Örneklem Seçimi	49
3.7. Görüşme Tekniği	50
3.8. Odak Grup Görüşmesi	52
3.9. Veri Analizi	54
3.10. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	55
3.11. Etik İlkeler	57
4. BÖLÜM.....	58
4. OTEL ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİ BOYUTLARI VE KARİYER BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ. KUŞADASI ÖRNEĞİ ARAŞTIRMA BULGULARI	58
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	58
4.1.1. Görüşme yöntemi ile Veri Toplanan Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	58
4.1.2. Odak Grup Yöntemi ile Veri Toplanan Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	59
4.2. İş Yaşam Kalitesi Boyutları ve Temaları	60
4.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu.....	62
4.2.1.1. Ücret Yönetimi Sorunları Teması.....	62
4.2.1.2. Personele Sunulan Fiziksel ve Sosyal İmkânlar Teması	65
4.2.1.3. Kariyer ve Terfi Teması	67
4.2.1.4. Turizm sektöründe Eğitim Teması	68
4.2.1.5. Personel Planlaması Sorunları Teması	69
4.2.2. İş Özellikleri Boyutu	70
4.2.2.1. Çalışma Saatleri Teması	71

4.2.2.2. İş Ortamı Teması	72
4.2.2.3. Sezonluk çalışma Teması	73
4.2.2.4. İş Güvencesi Teması.....	74
4.2.2.5. İş Güvenliği Teması.....	74
4.2.3.6. İş Tatmini Teması.....	75
4.2.3. Her Şey Dâhil Sistemi Boyutu	76
4.2.4. Örgütsel Sorunlar Boyutu.....	77
4.2.4.1. Koordinasyon Sorunu Teması	77
4.2.4.2. Ekipman ve Ürün Tedarik Sorunu Teması	78
4.2.4.3. Örgütsel Adalet Teması	79
4.2.4.4. Görev ve Yetki Belirsizliği Teması	80
4.2.4.5. Örgüt İklimi Teması	81
4.2.4.6. Kurumsallaşma Teması	82
4.2.5. Çalışma Grubu İlişkileri Boyutu	83
4.2.5.1. İşletme Sahipleri ve Üst Yöneticiler ile İlişkiler Teması.....	83
4.2.5.2. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Teması	85
4.2.6. Müşteriler ile İlişkiler Boyutu	86
4.2.6.1. Türk Müşteriler Teması	87
4.2.6.2. Tekrar Müşteriler Teması	88
4.2.6.3. Tatil Kültürüne Sahip Olmayan ve Aşırı Beklentiye Sahip Müşteriler Teması	88
4.2.6.4. Farklı Milletten Müşteriler Teması.....	89
4.2.6.5. Kaba Müşteri Davranışları Teması.....	90
4.2.7. Mesleki Stres Boyutu	91
4.2.8. İş Yaşam Dengesi Boyutu	92

4.2.8.1. Çocuklarla Yeterince İlgilenememe Teması	93
4.2.8.2. Aile Üyeleri Arasında Problemler Teması	94
4.2.8.3. Sosyal Hayatın Olmaması Teması.....	95
4.2.9. Sendikal Sorunlar Boyutu	96
4.2.10. Genel sorunlar Boyutu.....	97
4.3. İş Yaşam Kalitesine Yönelik Çözüm Önerileri.....	98
4.4. Kaliteli İş Yaşamını Tek Bir Kelimeyle İfade Etme	100
4.5. Kariyer Beklentisi Süreçleri.....	101
4.5.1. Kariyer Konum Memnuniyetsizliği.....	103
4.5.2. Turizmde Çalışma Memnuniyeti.....	104
4.5.3. Turizm Sektöründe Çalışma Pışmanlığı.....	105
4.5.4. Kariyerinde Yükselme Kolaylığı.....	106
4.5.5. Kariyerinde Yükselme Zorluğu.....	107
4.5.6. Kariyerde Yükselme Belirsizliği	109
4.5.7. Sektörde Devam Etme Beklentisi.....	110
4.5.8. Sektörden Ayrılma Beklentisi	111
4.5.9. Üst Pozisyonlara Gelme Beklentisi	112
4.5.10. Üst Pozisyonlara Gelmek İstememesi	114
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	116
6. KAYNAKLAR	138
ÖZGEÇMİŞ	153

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1. İş Yaşam Kalitesi Boyutları ve Temaları	61
--	----



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. İş Yaşam Kalitesi Tanımları.....	5
Tablo 1.2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar	15
Tablo 2.1. Kariyer Tanımlamaları	33
Tablo 4.1. Yarı- Yapılandırılmış Görüşmelerde Yer Alan Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	58
Tablo 4.2. Odak Grup Görüşmelerinde Yer alan Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	59
Tablo 4.3. Ücret Yönetimi Sorunlarına Verilen İfadeler.....	62
Tablo 4.4. Personele Sunulan Fiziksel ve Sosyal İmkanlara İlişkin ifadeler	65
Tablo 4.5. Kariyer ve Terfilere İlişkin İfadeler	67
Tablo 4.6. Turizm sektöründe Eğitime İlişkin İfadeler	68
Tablo 4.7. Personel Planlaması Sorunlarına İlişkin Verilen İfadeler	69
Tablo 4.8. Çalışma saatlerine ilişkin İfadeler	71
Tablo 4.9. İş Ortamına İlişkin İfadeler	72
Tablo 4.10. Sezonluk çalışmaya İlişkin İfadeler	73
Tablo 4.11. İş güvencesine İlişkin İfadeler.....	74
Tablo 4.12. İş güvenliğine İlişkin İfadeler	74
Tablo 4.13. İş Tatminine İlişkin İfadeler.....	75
Tablo 4.14. Her Şey Dâhil Sistemi İlişkin İfadeler	76
Tablo 4.15. Koordinasyon Sorununa İlişkin İfadeler	77
Tablo 4.16. Ekipman ve Ürün Tedarik Sorununa İlişkin İfadeler	78
Tablo 4.17. Örgütsel Adaletle İlişkin İfadeler	79
Tablo 4.18. Görev ve Yetki Belirsizliği İlişkin İfadeler.....	80
Tablo 4.19. Örgüt İklimine İlişkin İfadeler	81
Tablo 4.20. Kurumsallaşmaya İlişkin İfadeler	82

Tablo 4.21. İşletme Sahipleri ve Üst Yöneticiler ile İlişkilere İlişkin İfadeler	83
Tablo 4.22. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilere İlişkin İfadeler	85
Tablo 4.23. Türk Müşterilere İlişkin İfadeler	87
Tablo 4.24. Tekrar Müşterilere İlişkin İfadeler	88
Tablo 4.25. Tatil Kültürüne Sahip Olmayan ve Aşırı Beklentiye Sahip Müşterilere İlişkin İfadeler	89
Tablo 4.26. Farklı Milletten Müşterilere İlişkin İfadeler.....	89
Tablo 4.27. Kaba Müşteri Davranışlarına İlişkin İfadeler.....	90
Tablo 4.28. Mesleki Strese İlişkin İfadeler.....	91
Tablo 4.29. Çocuklarıyla İlişkilere Ait İfadeler	93
Tablo 4.30. Aile Üyeleri Arasında Problemlere İlişkin İfadeler	94
Tablo 4.31. Sosyal Hayatın Olmamasına İlişkin İfadeler.....	95
Tablo 4.32. Sendikal Sorunlara İlişkin İfadeler.....	96
Tablo 4.33. Genel Sorunlara İlişkin İfadeler	97
Tablo 4.34. İyi Bir İş yaşam Kalitesi için Personel Çözüm Önerileri	98
Tablo 4.35. Otel Çalışanlarının Çalışma Hayatına İlişkin Kalite Algıları.....	100
Tablo 4.36. Kariyer Memnuniyet Tablosu	101
Tablo 4.37. Kariyer Konum Memnuniyetsizliğine İlişkin İfadeler	103
Tablo 4.38. Turizm Sektöründe Çalışma Memnuniyetine İlişkin İfadeler.....	104
Tablo 4.39. Turizm Sektöründe Çalışma Pişmanlığına İlişkin İfadeler	105
Tablo 4.40. Yükselme Kolaylığına İlişkin İfadeler	106
Tablo 4.41. Yükselme Zorluğuna İlişkin İfadeler	107
Tablo 4.42. Yükselme Belirsizliğine İlişkin İfadeler	109
Tablo 4.43. Sektörde Devam Etme Beklentisine İlişkin İfadeler	110
Tablo 4.44. Sektörden Ayrılma Beklentisine İlişkin İfadeler.....	111

Tablo 4.45. Üst Pozisyonlara Gelme Beklentisine İlişkin İfadeler	112
Tablo 4.46. Üst Pozisyonlara Gelmek İstememesine İlişkin İfadeler	114



GİRİŞ

İş hayatında yaşanan ekonomik, teknolojik, sosyal değişimler ve gelişmeler, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin bu süreçleri doğru yönetmelerini gerektirmektedir. İş yaşamı insanların hayatında önemli bir yere sahiptir. Günün önemli bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların işlerine ilişkin duygu ve düşünceleri, yaşamlarının diğer alanlarını da etkilemektedir. Çalışma hayatı, aile ilişkileri, sağlık, ekonomik gelişmeler, sosyal ilişkiler gibi birçok konuda yaşamı etkilemektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda, işletmeler, çalışanların iş yaşamında bazı düzenlemeler yaparak, çalışanların bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı, çalışanlar arasındaki iş birliği ve dayanışmanın artmasını, aynı zamanda işten ve iş yeri çevresinden kaynaklanan sorunları ve stresi azaltmayı hedeflemektedir. Çalışanların yaşadığı sorunları en aza indirgeyerek, çalışan ve örgüt performansını olumlu yönde etkileyen iş yaşam kalitesi, yöneticilerin dikkatle ele alması gereken bir unsur olarak yer almaktadır.

İş yaşam kalitesi, işletmeler için bir arzudan fazlası olarak ifade edilmekte, genel stratejik planın bir parçası şeklinde kabul edilmekte ve uzun vadeli, güvenilir ve son derece üretken bir kuruluş olma vizyonuna ulaşmak için kritik öneme sahiptir. İş yaşam kalitesindeki iyileşme çok sayıda kazanım kaynağıdır. Kişinin kendine (daha fazla benlik saygısı), kişinin işine (iş tatmininin ve katılımının arttırılması) ve işletmeye (örgütün hedeflerine daha güçlü bağlılık) yönelik daha olumlu duygular doğurmasını sağlamaktadır. Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan turizm sektöründe, başarılı olmanın yolunun nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak olarak ifade edilmektedir. İş yaşam kalitesi de, işletmelerin sahip olduğu nitelikli çalışanları elde tutma ve onları motive etmede önemli bir yere sahip olması sebebiyle çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Günümüzde, çalışanların işletmelerden beklentileri sadece ekonomik kazanç değildir. Toplumsal yaşamdaki ve iş hayatındaki gelişmeler, çalışanların ihtiyaçlarını şekillendirmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan ihtiyaçlardan birisi, çalışanların kariyer ihtiyacıdır. Tek bir işverenle ömür boyu çalışma anlayışı etkisini kaybetmiş, kariyer ihtiyacı çalışanların hareketliliğini arttırmıştır. Turizmin ekonomik, sosyal ve politik krizlerden çok çabuk ve ağır şekilde etkilenmesi, mevsimsellik, özel günlerde çalışılması (bayram, yılbaşı vb.), yoğun ve antreli çalışılması, müşterilerle yoğun etkileşim gibi özellikleri, otelcilik sektörü çalışanlarının sektörde kalma ve kariyer beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda otel çalışanlarının kariyer beklentilerinin anlaşılması, çalışanların sektörde

devam etmelerini sağlayacağı ve iş gören devir hızını azaltacağı için üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesi boyutlarını ve kariyer beklentilerini belirlemektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde; iş yaşam kalitesinin tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi açıklanmakta ve iş yaşam kalitesi engelleri, boyutları, programları hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünün en sonunda iş yaşam kalitesi ve turizm sektörü ilişkisinden bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, kariyer kavramının tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi açıklanmış, kariyer evreleri ve kariyer beklentileri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümün son konusu ise kariyer beklentisi kavramının turizm sektörü ile ilişkisi olarak yer almıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Yöntem bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları, araştırma modeli, araştırma kısıtları, örneklem seçimi, görüşme yöntemi, odak grup görüşmesi, veri analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği, etik ilkelere ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

Tez çalışmasının sonunda ise, bu tez kapsamında yapılmış araştırmanın bulguları tablolastırılarak yorumlanmış ve bu kapsamda hem turizm araştırmacılarına hem de turizm sektörü temsilcilerine birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM

1. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI, BOYUTLARI VE TURİZM SEKTÖRÜ İLE İLİŞKİSİ

1.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Kapsamı

Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılan "bilimsel yönetim" gibi geleneksel yönetim yaklaşımları, insani değerleri göz ardı ettiği ve üst düzey insan ihtiyaçlarını karşılayamadığı için her zaman eleştirilmiştir. İşgücünün değerleri, inançları, ihtiyaçları ve arzuları büyük değişimler geçirmesiyle birlikte, insan davranışlarının önemini fark edemeyen bu tür yaklaşımlara sahip işletmelerin, hedeflerine ulaşma sürecinde zorluklar yaşadığı ifade edilmektedir (Ghasemi vd., 2021). İşletmelerin aktif bir parçası olarak değerlendirilen insan davranışları süreçlerini yönetmek, üretim sürecinde yer alan diğer kaynaklara göre daha karmaşık bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bunun sebebi insanların davranışlarının birey veya çevre kaynaklı birçok faktörden etkilenebilmesidir. İşletme bünyesinde yönetimin verdiği kararları sorgulayabilen, karşı çıkabilen tek kaynak olan insana yönelik bakış açısında son zamanlarda önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışanların bireyselliğinin, psiko-sosyal özelliklerinin, yaratıcılığının göz ardı edildiği bilimsel yönetim yaklaşımından işletmede yer alan bireylerin ve grupların istek ve ihtiyaçlarının önemini vurgulayan davranış yönetimine geçiş sürecinde personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları kavramı almıştır.

Günümüzde insan kaynakları, kaynakların verimli kullanımında ve stratejik karar alma süreçlerinde temel unsur olduğu için, işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip olmasını sağlamaktadır (Thakur ve Sharma, 2019). İşletmelerin başarısı ve örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi işgücünün etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki artış ve endüstri 4.0 ile ivme kazanan rekabet ortamında yetenekli işgücünün seçimi ve elde tutulmasının işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. İşletme çalışanlarının performansları ile iş tatminleri arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Bu yönde, iş tatmininden yoksun bir çalışma ortamının hem çalışanlara hem de işletmelere ek maliyet doğurduğu bilinmektedir (Sevgin, 2019).

İnsan kaynakları, herhangi bir organizasyonun gelişimi için hayati bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bir kuruluş, çalışanlarının refahına odaklanmaz ise, çalışanların işten

ayrılma olasılığı çok yüksek olmakta ve bu da daha yüksek bir çalışan devir oranıyla sonuçlanmaktadır. Bu durum, işletmelerin uzun vadede gelişmesi için iyi bir işaret olarak nitelendirilmemektedir. İşletmeler, organizasyonun üretimini, karlılığını ve genişlemesini artırmak için fonları verimli bir şekilde kullanmak yerine, yeni personel işe almak ve eğitmek için daha fazla fon ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Bhende vd., 2020). Bu kapsamda, bir işletmenin başarılı bir organizasyona sahip olma sürecinde insan kaynaklarının etkin kullanımı ve çalışanların iyi performans gösterebilmesi, çalışanların fiziksel, zihinsel ve ruhsal iyiliği ile mümkün olduğu ifade edilmektedir (Akar, 2018). Genel olarak, iş yaşam kalitesi, işin fiziksel, zihinsel, sosyal ve ekonomik yönlerini içermektedir. Kaliteli iş yaşamının çalışan ve organizasyon için olumlu sonuçlar sağlaması beklenmekte, dolayısıyla iş yaşam kalitesinin çalışan memnuniyetine ve iş performansına yol açtığı ifade edilmektedir (Gayathiri vd., 2013). İş yaşamında gerçekleşen bu dönüşümler sonucunda çalışanların iş hayatlarına ilişkin bakış açıları yönetim nezdinde değer kazanmaya başlamış ve işletmenin hedefleri doğrultusunda iş yaşam kalitesi kavramı üzerine yoğunlaşmaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Hassan vd. (2014), iş yaşam kalitesinin, ekonomik büyümenin ve verimliliğin teknolojinin ilerlemesi nedeniyle göz ardı edilen insani ve çevresel değerleri korumak için önemli bir yaklaşım olduğunu vurgulamıştır. Geçmişte yapılan araştırmalar sonucunda iş yaşam kalitesinin, işletmeler tarafından göz önünde bulundurulması gereken en önemli önceliklerden biri olarak ortaya çıktığı ve bu nedenle işletmeler açısından yeni bir kavram olmadığı belirtilmektedir. İş yaşam kalitesi, bireyler arasındaki ilişkinin kapsamını ve yaşam ortamına ilişkin yaşam algısını açıklamaktadır (Suriyanti, vd., 2014).

Aşağıda yer alan Tablo 1.1’de iş yaşam kalitesine kavramına yönelik gerçekleştirilen tanımlamalara yer verilmiştir.

Tablo 1.1. İş Yaşam Kalitesi Tanımları

İş Yaşam Kalitesi Tanımları	Yazarlar
İşçilerin örgütteki deneyimleriyle önemli temel kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri seviye	Hackman ve Suttle, (1977)
İş yaşam kalitesi, çalışanları çeken, eğiten ve geliştiren, zenginleştiren iş deneyimleri sağlayan, işle ilgili ve kurum çapında kararlara katılımlarını davet ederek çalışanlara, istikrarlı istihdam, yeterli gelir ve sosyal haklar, adil muamele, gerekli süreç ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama	Mirvis ve Lawler III, (1984)
İnsanların güvenilir, sorumlu ve değerli katkı sağlayabilmeleri için organizasyondaki en önemli kaynak olduklarını ve onurlu ve saygılı bir şekilde muamele görmeleri gerektiğine inanan bir ilke kümesi olan felsefe	Straw ve Heckscher, (1983)
Bireyin yeteneklerinin veya yaşam tarzlarının gerçekleştirilmesi yoluyla bireyin değerlerinin, amaçlarının ve ihtiyaçlarının karşılanması	Emerson, (1985)
Çalışanların işyerinde yaşamlarını tasarlayan kararlara katılmalarına izin veren bu tür hükümler vererek bir kuruluşun çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verdiği bir süreç	Robbins, (1989)
Çalışanların çalışma grubu süreçlerine ilişkin algılarını sistematik olarak iyileştirme girişimi	Nykodym, Longenecker ve Ruud. (1991)
İş Yaşam Kalitesi, insan kaynakları gelişiminin temelidir ve bireyin ekonomik ödüller ve faydalar, iş güvenliği, çalışma koşulları, örgütsel ve kişilerarası ilişkiler ve bireyin hayatındaki içsel anlamı da dahil olmak üzere işin her boyutu hakkındaki hissini kapsayan genel bir aşama	Gorle & Bhatia, (1997)
İş yaşam kalitesi, çalışanlara ödüller, iş güvenliği ve büyüme fırsatları sağlayarak çalışan memnuniyetini destekleyen ve artıran bir işyerinin elverişli koşulları ve ortamlar	Lau ve May, (1998)
İş Yaşam Kalitesi, bir işyerinde çalışanlara ödüller, iş güvenliği ve gelişme fırsatlarını sağlayarak çalışan memnuniyetini destekleyen ve teşvik eden uygun koşullar ve ortamlar	May, Lau ve Johnson (1999)
İş yaşam kalitesi, çalışanların kendilerini güvende ve mutlu hissettiği, stres yaşamadığı, kişisel ve mesleki ihtiyaçlarının karşılandığı, işlerinden memnun olduğu ve tüm yaşam alanlarına entegrasyonunun sağlandığı bir iş ortamı oluşturulması	Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, (2001)
İş yaşam kalitesi yaklaşımı, işin insancillaştırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların korunması ve iş ortamının demokratikleşmesi gibi konuları vurgulayan bir yaklaşım	Huzzard, (2003)
İş Yaşam Kalitesi, iş ve kişisel yaşamın birçok yönünden etkilenen ve onlarla etkileşime geçen karmaşık bir varlık	Hsu ve Kernohan, 2006
İş yaşamının kalitesi istenen bir son - çalışanlara işlerine daha fazla katkıda bulunmaları ve işlerinden daha fazlasını almaları için fırsatlar sunmanın önemini vurgulayan bir durum	Ouppara ve Victoria, (2012)
İnsanların güvenilir, sorumlu ve değerli katkılarda bulunabilecekleri için kuruluştaki en önemli kaynak olduğunu ve onlara onurlu ve saygılı davranılması gerektiğini savunan bir felsefe, bir dizi ilke	Reddy, (2010)
İş yaşam kalitesi, bir kuruluşun çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek mekanizmalar geliştirerek çalışanların ihtiyaçlarına cevap verdiği bir süreç	Gupta, (2013)
İş Yaşam Kalitesi, bir bireyin tüm becerilerini geliştirmesine ve kullanmasına olanak tanıyan iş organizasyonunda yeterli ve adil ücretlendirme, sosyal entegrasyon güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları içeren geniş kapsamlı bir kavram	Hassan, Narehan vd.,(2014)
İnsan ihtiyaçlarını daha iyi desteklemek için bir çalışma ortamını iyileştirmeyi amaçlayan ve çok çeşitli organizasyonel çabaları yakalamak için kullanılan bir şemsiye terim	Peters, (2015)
İş yaşam kalitesi, bir çalışanın, kuruluşun hedeflerine ulaşırken işyerine katılarak kişisel ve çalışma ihtiyaçlarından tatmin olma derecesi	Swammy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi (2015)

* Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1.1. incelendiğinde iş yaşam kalitesine yönelik yapılan tanımlamaların çok farklı bakış açılarını içerdiği görülmektedir. Martel ve Dupuis (2006), de bilimsel makalelerde araştırmacıların tanımlarında da iş yaşam kalitesinin farklı yönlerini ele aldıkları ve genel bir fikir birliği sağlayamadıklarını vurgulamışlardır. Tongo (2015), iş yaşam kalitesinin çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Lau ve May (1998), iş yaşam kalitesinin çok boyutlu bir yapı olmanın yanı sıra evrensel veya ebedi nitelikte olduklarını dile getirmişlerdir. İş yaşam kalitesi kavramının niteliğinin çok boyutlu ve kapsamlı olması, çoğu araştırmacının kavram için ortak bir tanım bulmasını zorlaştırmıştır. Baba ve Jamal (1991) ise iş yaşam kalitesi kavramının kesin tanımı konusunda anlaşmazlıklar olmasına rağmen, çok boyutlu doğası ve işin anlaşılmasında yol gösterici bir kavram olarak yararlılığı konusunda genel bir anlaşma olduğunu vurgulamışlardır (Abdeen, 2001).

Bu tanımlar ışığında iş yaşam kalitesi kavramını, “bireyin genel olarak tatmin edilmesine ve aynı zamanda örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bir işgücü yönetimi ve işbirliği süreci” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bir sonraki kısımda, iş yaşam kalitesinin önemi açıklanmıştır.

1.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi

Çağdaş istihdam ilişkileri, işin doğasındaki köklü değişimlerin bir sonucu olarak farklılık göstermektedir. İşletmelerin başarılı sayıldığı koşulların değiştirilmesi, onları oluşturan istihdam ilişkilerinin kritik özelliklerini etkilemektedir. Psikolojik sözleşme bağlamında, işveren ve işçiler arasındaki farklılıklar, iş ilişkisinin müzakere edilmesindeki temel özelliklerle ilgili olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte bir iş ilişkisinde iki taraf olarak algılanan çalışan ve işveren arasında işyerindeki psikolojik sözleşmenin niteliği değişim göstermektedir. Bireylerin çalışanlar ve işverenler arasındaki karşılıklı yükümlülükler olan inancındaki bu değişikliklerle, yükümlülükler ve iş ödülünün beklentileri arasındaki dengede bir evrim meydana gelmesine sebep olmuştur (Rousseau ve Schalk, 2000). Psikolojik sözleşmelerdeki büyük değişikliklerle çalışanın sağlığını, refahını ve yaşam kalitesini ele almak, organizasyonel performansı ve istihdam edilebilirliği artırmada önemli bir sorun haline gelmiştir (Brunault vd., 2014).

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, bir iş sahibi olan herhangi bir kişi, işin günlük yaşamında ne kadar önemli bir rol oynadığını bilmektedir. Genellikle, çalışma saatlerinin ötesinde iş, kişinin düşüncelerini işgal etmekte, kişinin gününü nasıl

planlayacağını belirlemektedir (Martel ve Dupis, 2006). İşyerinde ortalama 8- 10 saat geçiren çalışanların hayatında iş, insan varlığının ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilmektedir. Bu süre çalışanlar açısından tatmin edici bir şekilde gerçekleşirse, genel yaşamını olumlu yönde etkilemekte ve mutluluğu artırmaktadır (Dhingra ve Dhingra, 2020).

İşletmeler açısından bakıldığında, bir organizasyon her zaman başarı elde etmeye odaklanmakta ve çalışanlar bunun ana unsurları olarak değerlendirilmektedir. İnsan gücü, işletmeler için kaynak olarak değil, sermaye veya varlık olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, başarının ancak çalışanların işletmelere bağlılığı yolu ile elde edebileceği beirilmektedir (Barik ve Kochar, 2017). Her işletme, çalışanlarının iş performansını artırmakla ilgilenmektedir (Thakur ve Sharma, 2019). İnsanların işyerinde geçirdiği zaman ve enerji miktarı göz önüne alındığında, çalışanların işteki yaşamları hakkında tatmin olmaları önemlidir. İş yaşamı, birçok insanın hayatında önemli bir yer tuttuğu için, bu tür koşulların sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik ve ruhsal refahlarını da etkilemesi olasıdır. İşletmeler, insan kaynaklarını geliştirme ve pazarda rekabet avantajı elde etme konusunda endişe duyuyorlarsa, en değerli varlıklarından biri olan insan kaynaklarını desteklemeleri gerekli görünmektedir (Chan ve Wyatt, 2007).

Her kuruluş, çalışanlarının işlerinde ne kadar iyi performans gösterdiğini ve performanslarının nasıl geliştirilebileceğini öğrenmek istemektedir. Bir çalışanın performansını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Çalışma ortamı, ücret, eğitim ve gelişim, mesleki veya kariyer gelişimi için fırsatlar, iş güvenliği, iş-yaşam dengesi, moral ve motivasyon, örgüt kültürü, liderlik, kişilerarası ilişkiler ve diğerleri arasında yetki devri gibi faktörlerin çalışan performansları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Thakur ve Sharma, 2019). Sürekli değişen, hızlı tempolu toplumumuzda, çalışanların iş yaşamları hakkında tatmin olduklarını hissettiren şeyleri belirlemek hayati önem taşımaktadır, böylece insan kaynakları uygulayıcıları çalışanları etkili ve verimli bir şekilde etkileyen politika ve uygulamalarla başa çıkabilmektedir (Wan ve Chan, 2013). Bu kapsamda, işletmeler insan kaynaklarını iyi yönetmezlerse, insan kaynakları kullanılmamış varlık olarak atıl vaziyette kalmaktadırlar. Günümüzün ticari dünyasında, üretken bir iş gücü verimliliği artırabilmekte ve aynı zamanda küresel düzeyde iş organizasyonları için sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek ve sürdürmek için gerekli bir araç olabilmektedir (Chan ve Wyatt 2007).

İşletmelerin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan örgüt performansının önemli bir ögesi insan kaynakları olması iş yaşam kalitesi kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. İşletmenin etkililiği mevcut insan kalitesiyle doğru orantılı olarak kabul edilmekte ve bu doğrultuda her kurum, çalışanlarının iş performansını arttırmakla ilgilenmekte ve iş yaşam kalitesinin, bir işletmenin amaçlarına uygun olarak işleyişi için büyük önem kazanmaktadır. İş yaşam kalitesi, fiziksel çalışma ortamını iyileştirerek, yeterli ve adil tazminat (maaş ve ek faydalar) sağlayarak, kariyer/mesleki gelişim için fırsatlar sağlayarak, organizasyonda anayasallığı güçlendirerek, dinlenme tesisleri sağlayarak ve uygun iş ve dinlenme programları sağlayarak geliştirilebilir. Günümüzde yoğun rekabet ortamında, işletmelerin iş yaşam kalitesi konusunda başarısız olmasının, organizasyonları açısından büyük bir tehdit oluşturacağı durumlar söz konusu olabilmektedir. Aksine, iş yaşam kalitesi kavramının gelişmesine dikkat eden kuruluşların, çalışanlarının işyerlerinde iyi bir deneyime sahip olmalarını ve dolayısıyla daha iyi performans göstermelerini sağlayacağı belirtilmektedir (Thakur ve Sharma, 2019). İş yaşam kalitesi, insanları yönetme sürecinde kontrol yaklaşımına bir alternatif olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, insanları kuruluş için bir “varlık” olarak görmekte ve insanların, işlerini yönetmeye ve kararlar almaya katılmalarına izin verildiğinde daha iyi performans gösterdiğini düşünmektedir (Ouppara ve Victoria, 2012).

Surienty (2014), nitelikli insan varlığını çekme ve elde tutma yeteneğinin, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedir. İş yaşam kalitesinin, sadece çalışanları işletmede tutmayı arttırmakla kalmadığı, aynı zamanda iş bırakmaları azaltmada ve iş memnuniyetini arttırmada yararlı olduğu ifade edilmektedir. Bir işletmede çalışan kişilerin iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çalışan memnuniyetine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. İş yaşam kalitesi, sadece daha fazla iş memnuniyetine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda bir organizasyonun üretkenliği, kabiliyeti ve genel verimliliğindeki gelişmeyi desteklemektedir. Bu nedenle, iş yaşam kalitesi, sadece çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda kuruluşun yüksek düzeyde verimlilik üretmesine yardımcı olur (Mohammadi ve Karupiah, 2019). Kumari ve Sidhu (2016), iş yaşam kalitesinin bir şirketin rekabetçiliğini şekillendirmek için gerekli olan daha motive, sadık ve esnek bir işgücünü uygun bir şekilde geliştirdiği iddiasını desteklediğini ifade etmektedir.

İş yaşam kalitesi sadece işletme faktörlerine değil, aynı zamanda iş dışı yaşam kalitesine ve belirli bir süre içinde geliştirilen çalışanlara özgü tutumlara da bağlıdır. Bu değişkenler işyerinde insan girdisini arttırmakta ve sonuçta iş yaşam kalitesini yükseltmektedir. Mükemmel bir iş yaşam kalitesi, aslında çalışanın refahını ve dolayısıyla kuruluşun refahını teşvik eder (Kang ve Deepak, 2014). Bu kapsamda, işletmelerin, çalışanların gelişimine yatırım yapma taahhüdü, iş yaşam kalitesini geliştirerek, çalışanları duygusal olarak işletmeye bağlanmasını sağlamakta ve o işletmede çalışmalarını teşvik etmektedir (Nayak ve Sahoo, 2015). İyi bir iş yaşam kalitesi, çalışanların iş tatmini ve görev performansını artırabilmekte, devamsızlığı ve işgücü devir oranını, gecikme sıklığını azaltabilmekte ve organizasyonel etkinliği ve örgütsel bağlılığı artırabilmektedir (Wan ve Chan, 2013).

İş yaşam kalitesinin, işletme içerisinde yayılma etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle yönetimin, bağlılığı yüksek ve olumlu iş tutumu olan çalışanların işletmelerin başarısına katkıda bulunduğu fikrini takdir etmesi gerekmektedir. İşletmelerin yarattığı çevresel etki, işçilerin çalışma hayatının kalitesini desteklemektedir. Dahası, kaliteli bir iş hayatına sahip olmak, çalışanların ve toplumun daha iyi olmasına yol açacaktır. Çalışanlar, tüm evreni oluşturan insanlardır, işyerinde mutlu olduklarında ve çalışmaktan keyif aldıklarında, toplumun da bundan faydalanacağı ifade edilmektedir (Noor ve Abdullah, 2012). Toplumun bir bütün olarak iş yaşam kalitesinden kazanması mümkün olduğunu dile getirilmektedir. İş yaşam kalitesindeki gelişmelerin hükümetin toplumda huzursuzluk, akıl sağlığı sorunları, uyuşturucu ve alkol kötüye kullanımı ve milli gelirin eşitsiz dağılımı gibi bazı sosyal sorunlarla mücadele etmesine yardımcı olma potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir (Saklani, 2003).

İş yaşam kalitesinin diğer bir faydası ise, iş yaşam kalitesi uygulamalarına işyerinde gerekli önem verildiği takdirde çalışanların dışlanmışlık hisleri azalabilmektedir. İş yaşam kalitesi, bir şirketin çalışanları ile çalışma ortamının kalitesi arasındaki ilişkilerin niteliğini de artırmaktadır. Bu iki faktörün işyerinde dışlanmışlık duygusunu azaltmak için gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların birbirlerine güvenebilecekleri ve meslektaşlarıyla gurur duyabilecekleri işletmelerde, dışlanmışlığın daha düşük olduğu belirtilmektedir. Kuruluşların çoğunluğu, iş yaşam programlarının ve çabalarının kalitesinin, çalışanları daha motive, sorumlu ve tatmin edici ve kurumsal hedeflere bağlı kılmamanın en arzu edilen yolu olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, iş yaşam kalitesi programları, çalışanların

işyerindeki davranışlarını ve tutumlarını etkilemek için temel bir mekanizma olarak nitelendirilmektedir. Gelişmekte olan bir ülkedeki çalışanlara yönelik ankete dayalı araştırmada, işyerinde iş yaşamı programlarının kalitesini sürdürmenin başka bir yararı olduğunu tespit edilmiştir. Bu tür programlar, çalışanların daha az sapkın davranışlar sergilediği ve kurumun etik değerlerine daha fazla önem verdiği çalışma ortamını daha ahlaki hale getirmek için yararlı olduğu sonucu ortaya konulmuştur (Jahanshahi ve Dehghani, 2020).

Genel olarak, çalışanların iş yaşam kalitelerinin iyi olması, iş tatminlerini ve iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyeceği anlaşılmaktadır. Memnun çalışanlar, organizasyonun gelişimine daha iyi katkıda bulunmakta ve kendi motivasyonunu sağlamaktadır. Kendi kendini motive eden çalışanlar, organizasyon için bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kuruluşlar, çalışanları zaman zaman motive etmek için fazladan para harcamak yerine, bu parayı çalışanların beceri gelişimine yatırmaktadır. Diğer bir açıdan bir işletmede çalışanlar mutlu ve memnun olduğunda, çalışan devir oranı düşecektir. Çalışan devir hızındaki azalma kuruma değer katacaktır. Yeni çalışanları işe almak için para harcamak yerine, işletmeler parayı başka gelişim amaçları için veya çalışanların çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmek için kullanabilir. Kötü iş yaşam kalitesi ise, çalışanların stres düzeyine katkıda bulunmakta ve bu da evdeki yaşam kalitelerini etkilemektedir. Bu durum, çalışanları zihinsel olarak zayıflatmakta, motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmakta ve iş hayatlarından memnun olmalarını engellemektedir. Bu durum, işletmede çalışanların çıktılarını etkileyecektir. İşletmeler, herhangi bir ani adım atmazsa, bu durum çalışanı organizasyondan ayrılmaya zorlayacak ve çalışan devir hızında bir artışa yol açacaktır (Bhende, 2020). Çalışanların duygularını anlamak, bir domino etkisi gibi işlev gördüğü için yönetim için çok önemlidir. Memnun bir çalışan, firma tarafından önerilen herhangi bir programa daha fazla katkıda bulunmaya ve daha iyi katılmaya isteklidir. Kaliteli bir iş yaşamına sahip olmak, daha fazla yenilik ve başarı ile daha iyi bir topluma yol açar (Noor ve Abdullah, 2012).

Literatürde yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde iş yaşam kalitesi kavramının hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir. Bu yönde, iş yaşam kalitesinin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi şöyle ifade edilmektedir.

1. Yeni personel işe almak ve eğitmek için daha fazla fon ayırmak zorunda kalınmasının önlenmesi ve işletmelerin bu kaynakları üretimini, karlılığını ve genişlemeyi artırmak için verimli bir şekilde kullanabilmeleri
2. İş yaşam kalitesi sayesinde, işletmelerin nitelikli çalışanlar açısından çekici bir özelliğe sahip olması ve çalışanları elde tutma açısından sorunların azalacağı bir ortam sağlaması
3. İşletmelerin üretkenliği, kabiliyeti ve genel verimliliğindeki gelişmeyi desteklemesi
4. Çalışanların iş tatmini ve görev performansını arttırabilmesi
5. Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırması
6. İşletmelerde çalışan personelin dışlanmışlık duygularını azaltması
7. Çalışanların stres duygularını azaltması
8. İş yaşam kalitesinin yayılma etkisi göz önünde bulundurulduğunda, mutlu bir toplum yaratma sürecine olumlu etkileri olması

Bir sonraki kısımda, iş yaşam kalitesinin tarihsel süreç içerisinde yaşadığı gelişim incelenmiştir.

1.3. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

İş yaşam kalitesi kavramının literatürde yer alan tarihsel süreçlerini açıklamadan önce çalışanların haklarının gelişimleri hakkında bilgi vermek konunun bütünselliği açısından fayda arz etmektedir. Çalışanların işyerinde kendini güvende hissetmeleri ve can ve mal güvenliğinin korunmasını sağlayacak uygulamaların tarihsel süreçte iş yaşam kalitesini destekleyen önemli kazanımlar olarak kendini göstermektedir. Bu kapsamda, çalışanları işyerinde olası kazalardan korumak ve tehlikeli çalışma koşullarını ortadan kaldırmak için 1900'li yılların başında yasalar yürürlüğe girmiş; 1930'lu ve 1940'lı yıllarda ise sendikalaşma faaliyetleri başlamıştır. İş yerindeki süreç ve işçilerin ekonomik kazancı nedeniyle iş güvenliğine yönelik bir önem ortaya konmuştur (Demirel, 2019). İş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik uygulamalar iş yaşam kalitesi kavramının ortaya çıkışında önemli rol oynamıştır.

Goode (1989), iş yaşam kalitesi ifadesinin, 19. yüzyılın sonlarında kullanılmamasına rağmen, çalışanların koşullarını iyileştirmek için işletmeler tarafından bazı çabalar

gösterildiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda bazı şirketlerin çalışanları ile kar paylaştığı gerçeği gibi uygulamalar daha çağdaş bir perspektiften bakıldığında, iş yaşam kalitesini iyileştirme girişimi olarak görülmektedir. Mayo'nun Western Electric'in Hawthorne fabrikasında çevresel faktörlerin bitki işçilerinin performansları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmadan elde ettiği sonuçlar o zamana kadar uygulanan Taylor'un performans kurallarını etkilemiştir. Bu nokta, çalışanların çalışma koşullarını insanileştirme politikasına yönelik bir hareketin başlangıcı görülmektedir (Martel ve Dupuis, 2006).

Savaş sonrası dönemde, Lawler (1975), ABD'de işçilerin artan eğitim seviyeleri ve bütçe problemlerinin, yöneticilerin üretim metotlarını yeniden gözden geçirmeye zorladığını ifade etmiş ve bu durumu, araştırmacıların iş yaşam kalitesine artan ilgiilerinin sebebi olarak göstermiştir. Bu yüzden, 1970'lerin başı, iş yaşam kalitesini araştırmak ve bu kavramı netleştirmek için verimli bir dönem olarak kabul edilmektedir (Martel ve Dupuis, 2006). İş yaşam kalitesi kavramı ilk olarak 1970 yılında ABD'deki araştırma dergilerinde yayınlanmış (Gupta ve Hyde, 2013), kavram olarak ise Louis Davis tarafından ortaya atılmıştır (Reddy, 2010). İş yaşam kalitesi konusunda zirve noktası hiç kuşkusuz 24-29 Eylül 1972'de New York, Harriman, Arden House'da düzenlenen iş yaşam kalitesi konulu uluslararası konferans olarak nitelendirilmiştir. Bu konferansın sonuçlarından biri, iş yaşam kalitesi araştırması alanında sağlam bir teorik kurum inşa etmek için ilgili araştırmacı ve kuruluşların çabalarını koordine etmenin gerekliliğini kabul etmek olarak belirtilmiştir. Böylece, Ağustos 1973'te Uluslararası Çalışma Yaşamının Kalitesi Konseyi oluşturulmuştur. Bu konseyin amacı, işyerinde ruh sağlığı ile ilgili araştırma ve bilgi alışverişini teşvik etmek olarak belirtilmiştir (Martel ve Dupuis, 2006).

1980'den itibaren ise, iş yaşam kalitesi giderek daha fazla çalışan merkezli üretkenlik programlarına yerleştirilmiştir. 1990'ların ortalarından günümüze kadar ekonomi ve kurumsal yeniden yapılanmanın zorluklarıyla karşı karşıya kalan, iş yaşam kalitesi, günümüzün yavaş ekonomik büyümesiyle birlikte yükselen eğitim seviyelerinin, mesleki özelemlerin ve ilerleme fırsatlarının azaldığı, doğal olarak iş yaşam kalitesi ve kariyer ve kişisel yaşam planlaması için artan endişelerin olduğu, çalışanların daha fazla anlam aradığı yerde yeniden ortaya çıkmaktadır. İş yaşamı kalitesi konusuna artan ilginin bazı kanıtları, 1981'de Toronto'da düzenlenen ikinci Uluslararası Çalışma Yaşam Kalitesi Konferansı'nın 1.500 katılımcıyı çekmesi olarak nitelendirilmektedir. 200 sendikacı ve 750 yöneticiden oluşan toplam katılım, akademisyenler, danışmanlar ve hükümet yetkililerinden sayısal olarak fazla olduğu ifade

edilmiştir. Kalite, artık özel bir kelime değil, işletmelerin hayatta kalmak için gerekli ve zorunlu bir unsur haline gelmiştir. Günümüzde, insan girdilerinin kalitesi herhangi bir organizasyon için en büyük varlık olarak değerlendirilmektedir. İş yaşamının kalitesinin artması, çalışanların refahına ve dolayısıyla tüm organizasyonun refahına yardımcı olacaktır. İş yaşam kalitesi, kuruluşun insan varlıklarını sermayeye dönüştürme girişimi olarak ifade edilmektedir (Reddy, 2010).

1.4. İş Yaşam Kalitesi Engelleri

İşgücünün bileşimi yıllar içinde değişmeye devam ettikçe, çalışanlara daha iyi imkanlar ve destekleyici çalışma ortamları sunan şirketlerin, nitelikli insanları işe alma ve elde tutma konusunda güç kazanması beklenmektedir (Lau ve May, 1998). Çalışanların yeterli gelir elde etmelerini sağlayan, gerçek bir özerklik derecesi sunan ve beceri geliştirme fırsatları sunan bir işe sahip olmanın çalışanlar açısından kaliteli bir çalışma ortamı yaratmakta olduğu bilinmektedir (Spencer, 2013). Hem çalışan hem de işletme açısından iş yaşam kalitesinin potansiyel önemi yapılan çalışmalarla ortaya konulmasına rağmen, bu felsefenin işletmelerde kalıcı hale gelmesini ve uygulanmasını zorlaştıracak bazı durumlar söz konusudur. Yapılan çalışmalarda, çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştirme sürecine etki eden bazı engellerin var olduğu vurgulanmıştır (Abdeen, 2001).

İş yaşam kalitesi programlarının yerleşmesi ve desteklenmesi için örgüt kültüründe bu felsefeye yönelik değişiklikler yapılması gerekmektedir. Overman'a (1999) göre, iş yaşam kalitesi programlarının başarılı olmaları için, üst yönetimin iş yaşam kalitesi programlarını gerçek anlamda sahiplenmesi ve kurum kültürüne uygun olarak entegre etmesi gerekmektedir. Overman (1999), kuruluşların her türlü kalıcı değişikliği kolaylaştırmak için kültürlerini ve yöneticilerinin ve amirlerinin davranışlarını değiştirmeleri gerektiğini eklemiştir. Örgüt kültürünü değiştirmek kolay bir iş değildir; aksine, çok çaba, zaman ve para gerektirmektedir. İşyerinde insancıllaştırma faaliyetleri olarak nitelendirilen bu uygulamaların faydalarının kısa vadede şirket karlarında hemen görülmediğini, ancak uzun vadede moraldeki (çalışma hayatındaki iyileşmeler nedeniyle) herhangi bir iyileşmenin verimliğe daha fazla yansıtılacağını savunmaktadır (Abdeen, 2001).

İşletmeler, iş yaşam kalitesi kapsamında yapılan bu örgütsel değişikliklerin önemli miktarda gider oluşturduğu ve üst yönetimin iş yaşam kalitesi programlarının verimliliği artıracağı konusunda ikna olmamış olabileceğini ifade edilmektedir. İş yaşam kalitesi

programlarının uygulanmasındaki ana maliyet kalemlerinden birinin, eğitimin maliyeti olması olası görünmektedir. Çünkü, örgütün tüm seviyelerinde tüm çalışanlar ve yöneticilerin yeni rolleri ve yeni sorumluluklarını nasıl etkin bir şekilde ele alacakları konusunda eğitilmesi gerekmektedir (Abdeen, 2001).

İş yaşam kalitesinin önünde engel oluşturabilecek engellerden birisi de sendikalar olarak yer almaktadır. Sendikalar, sendikalı işyerlerinde iş yaşam kalitesi programlarının artan kullanımını büyük bir ihtiyat ve endişe ile izlemiştir. Özellikle sendika liderleri, iş yaşam kalitesi programlarının üyelerin sendikaya bağlılıklarını ve sendikadan duydukları memnuniyeti azaltacağından duydukları korkuyu dile getirmişlerdir (Eaton, Gordon ve Keefe, 1992).

Sendikaların korkularına ek olarak, yönetim açısından da iş yaşam kalitesi yaklaşımına yönelik korkular bulunmaktadır. Yönetim genellikle çok fazla güçten vazgeçme, çalışanlar karşısında savunmasız olma gibi sebeplerle iş yaşam kalitesi sürecine şüpheyile yaklaşmaktadır (Abdeen, 2001). Bazı yöneticiler işyerinde çalışanlar üzerinde kontrolü kaybetmek istemedikleri için iş yaşam kalitesi yaklaşımını benimsemekte zorlanmaktadır.

Abdeen (2001) ise iş yaşam kalitesinin önündeki engelleri şu şekilde sıralamıştır.

- Organizasyonel kültürde değişiklikler, kolayca uygulamamakta ve uzun süreyi kapsamaktadır.
- İş yaşam kalitesi çabası uzun vadeli bir stratejidir. Bu nedenle, potansiyel ödülleri toplamak için uzun zaman ve çaba sarf etmesi beklenmekte ve sabır gerektirmektedir.
- Yöneticiler, amirler, çalışanlar ve sendikalar üzerinde iş yaşam kalitesi iyileştirme çabalarına karşı korku ve bu tür çabalara gösterilebilecek direniş söz konusu olmaktadır.

Bir sonraki başlık altında, iş yaşam kalitesini etkileyen unsurlar incelenmiştir.

1.5. İş Yaşam Kalitesi Boyutları

Bu bölümde, işletmelerin amaçlarına ulaşma sürecinde önemi giderek artan iş yaşam kalitesi boyutları açıklanmaktadır. Literatürde iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlar, aynı

zamanda iş yaşam kalitesinin unsurları, kriterleri ve bileşenleri olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, literatürde yaygın kullanımın “boyut” kavramı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışmanın ilerleyen kısımlarında da bu kavram kullanılmıştır.

İş yaşam kalitesi kavramının çok boyutlu olması nedeniyle, araştırmacıların farklı yaklaşımları dolayısıyla iş yaşam kalitesini etkileyen unsurlar üzerinde ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Tablo 1.2.’de farklı araştırmacılar tarafından ele alınan iş yaşam kalitesi boyutlar sunulmuştur.

Tablo 1.2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar

YAZAR	BOYUTLAR
Walton (1975)	1.Yeterli ve adil maaş, 2. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, 3.Çalışanların kapasitelerini kullanabilmesi ve geliştirebilmesi için fırsatlar, 4. Sürekli gelişme ve güvenlik fırsatları, 5.Sosyal entegrasyon (aidiyet duygusu), 6.Çalışan hakları (anayasalcılık), 7. Çalışma ve toplam yaşam alanı, 8.Çalışma yaşamının sosyal önemi
Stein (1983)	1.Özerklik ya da bağımsız olma, 2.Tanınmak (farkında olunmak) ve ödüllendirilmek, 3. Ekipmanlar, 4. İlerleme ve gelişme, 5. Dış Ödüller
Levine, Taylor ve Davis (1984)	1.Yöneticiden saygı görme ve yöneticinin çalışanın yeteneklerine güvenmesi, 2. İş rutininde çeşitlilik yaratma 3. İşe ait zorluklar, 4.Mevcut işlerde gelişme fırsatları, 5. Öz saygı, 6.İş dışındaki yaşam ve işin etkilenme boyutu, 7. İş dolayısıyla topluma sağlanan katkı
Mirvis ve Lawyer (1984)	1.Güvenli çalışma ortamı, 2. Adil ücret, 3. Eşit istihdam koşulları, 4. İlerleme fırsatı
Baba ve Jamal (1991)	1.İş memnuniyeti, 2. İşe bağlılık, 3. Görev belirsizliği, 4. Görev çatışması, 5.Aşırı iş yükü, 6. İş stresi, 7. Örgütsel bağlılık, 8. İş hacmi hedefi

Tablo 1.2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar (devamı)

Bruce ve Blackburn (1992)	1. Toplam yaşam alanı, 2. İyi denetim ilişkileri, 3. Her çalışanın önemli bir kişi olarak muamele görmesi, 4. Yeterli ve adil tazminat, 5. Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, 6. Sosyal uygunluk, 7. İlgili ve bilgili çalışanlar, 8. Büyüme ve gelişme fırsatları, 9. İyi iş arkadaşı ilişkileri, stressiz çalışma ortamı, 10. Tüm çalışanlar için adil muamele ve iş çeşitliliği.
Cohen ve Chang, ve Ledford (1997)	1. Örgütsel bağlılık, 2. Grup memnuniyeti, 3. Büyüme memnuniyeti, 4. Sosyal memnuniyet, 5. İş memnuniyeti.
Lau RSM, Bruce EM (1998)	1. İş güvenliği, 2. Ödüllendirme sistemi, 3. Eğitim, 4. Yükselme olanakları, 5. Karar verme süreçlerine katılım
Ellis ve Pompli (2002)	1. Uygun olmayan çalışma ortamı, 2. Halkın saldırganlığı, 3. İş yükü, tercih edilen bakım kalitesini sunmada yetersizlik, 4. İş ve aile dengesi, 5. Vardiya, 6. Kararlarda yer alamama, 7. Profesyonel izolasyon, 8. Tanınmama, 9. Yönetici ve iş arkadaşları ile kötü ilişkiler, 10. Rol çatışması, 11. Yeni becerilerin öğrenilmesine yönelik olanakların azlığı
Saraji ve Dargahi (2006)	1. Adil ücret ve özerklik, 2. İş güvenliği, 3. Ödüllendirme sistemi, 4. Eğitim ve kariyerde yükselme, 5. Fırsatlar, 6. Karar verme süreçlerine katılım, 7. İlgi çekici ve tatmin edici işler, 8. Yöneticilere güven, 9. Çalışan çabalarına yönelik farkındalık, 10. İşyerindeki sağlık ve güvenlik standartları, 11. İşte geçirilen zaman ile aile ve arkadaşlarla geçirilen zaman arasındaki denge, 12. Yapılması gereken iş miktarı, 13. İş yerinde yaşanan stres düzeyi, 14. Meslek sağlığı ve güvenliği
Raduan Che Rose, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris (2006)	1. Kariyer memnuniyeti, 2. Kariyer başarısı, 3. Kariyer dengesi

Tablo 1.2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar (devamı)

Kandesemy and Ancheri (2009)	1.İş özelliği, 2. Kişi ve işi arasındaki uyum, 3.Şirket imajı, 4.İnsan kaynakları uygulamaları, 4a.Yeterli ve adil tazminat, 4b. Eğitim ve gelişim fırsatları, 4c. Oryantasyon, 4d. Performans değerlendirme, 4e. Personel dinlenme alanları, 5.Çalışma grubu ilişkisi, 6.Fiziksel çalışma koşulları, 7.İş yaşam dengesi, 8.Müşterilerle etkileşim,
Sinha (2012)	1.İletişim, 2.Kariyer geliştirme ve gelişme, 3.Örgütsel bağlılık, 4.Duygusal yönetim desteği, 5.Esnak çalışma düzenlemeleri, 6.Aile kültürü, 7.Çalışan motivasyonu, 8.Örgüt iklimi, 9.Örgütsel destek, 10.İş tatmini, 11.Ödüllendirmeler ve ücretler
Wan ve Chan (2013)	1- İnsan kaynakları politikalarıyla ilgili Özellikler, 1a. Yeterli ve adil ücret, 1b. Ücret dışındaki yan ödemeler, 1c. Ödüller ve teşvikler, 1d. Adil ve açık terfi kriterleri, 1e. Kariyer geliştirme fırsatları, 1f. Eğitim, 1g. Personele yönelik faaliyetler, 2- Çalışma grubu ilişkisi ile ilgili özellikler, 2a. İşbirliği, 2b. Saygı ve tanınma, 2c. Bakım ve destek, 2d. Denetim, 2e. İletişim, 3-İş karakteristiği ile ilgili temalar, 3a. Daha fazla dinlenme, 3b. Düzenli vardiya çalışması, 4-Fiziksel çalışma ortamıyla ilgili özellikler, 4a. Çalışma alanı seçimi, 4b. Daha iyi çalışma alanı
Ahmad(2013)	1.Sağlık ve güvenlik 2.İş güvencesi 3.İş tatmini 4.Mesleki stres 5.İş ortamı 6. İş-yaşam dengesi 7-İnsan ilişkileri

* Nanjundeswaraswamy ve Swamy (2012)'nin düzenlediği tablo içerisinde yer alan literatürdeki farklı iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlar temel alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

Literatürdeki iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlar, aşağıdaki başlıklar altında detaylı olarak incelenmiştir.

1.5.1. Eşit ve Adil Ücretlendirme

Ücret, çalışan açısından yaptığı işin karşılığı, işveren açısından önemli bir maliyet olarak nitelendirilmekte olup, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama ve devam ettirme açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gelir elde etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, diğer girişimlerin başarısı eşit ve adil ücretlendirmenin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Ancak, burada önemli olan, ücret ve emek dengesinin sağlanması gerektiği anlamına gelen yeterli olması ve çalışanların maaşları arasında iç tutarlılığın olması gerektiğidir (Reddy, 2010).

Bu kapsamda, işletmelerde çalışanların performansı karşılığında aldıkları ücret, yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlara verilen ücret, harcadıkları çabayla örtüşmelidir. Beklenen ve fiili ücret arasında bir dengesizlik varsa veya çalışanlara hak ettiklerinden daha az ödeme yapılırsa çalışanlar memnun olmamaktadırlar. Çalışanların ekonomik çıkarları onları çalışmaya itmekte ve çalışan memnuniyetinin bir dereceye kadar sunulan ücrete bağlı olduğu ifade edilmektedir. Ücret, yapılan işe, bireysel becerilere, üstlenilen sorumluluklara, performansa ve başarılarla göre belirlenmelidir (Swammy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi, 2015). Gupta ve Hyde (2013), banka çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında çalışanların geliri ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ve maaşları yüksek olan kişilerin işlerini değiştirme konusunda isteksiz oldukları ve daha mutlu oldukları ortaya konulmuştur.

1.5.2. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İş güvenliği ve işçi sağlığı kavramları, çalışanların güvenliği sağlayan, hastalık riskini ve diğer meslek hastalıklarını en aza indiren ve kadınların ve çocukların refahına özel önem veren fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili bir durum olarak ifade edilmektedir. İş güvenliği ve sağlığı, çalışanların iş yaşam kalitelerini etkileyen güncel önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların güvenliğinin sağlanması yönetimin en bilinen sorumlulukları arasında yer almaktadır. Çalışanların güvenlik ihtiyacı, yönetimin tüm basamakları tarafından yüksek derecede ilgi ile karşılanmalıdır (Ahmad, 2013).

Güvensiz ve tehlikeli çalışma koşulları hem işverenler hem de çalışanlar için sorun oluşturmaktadır. İş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda gerekli tedbirlerin alınmaması, kısa vadede işverene çok az faydası olabilecek nitelikte olsa da orta ve uzun vadede verimliliği olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, işletmeler tarafından, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması için yeterli yatırım yapılmalıdır (Reddy, 2010).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi'nin 2. basamağında da güvenlik olgusu yer almaktadır. İnsanlar açısından fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyacının gelmesi, iş güvenliği ve işçi sağlığı kavramının işletmeler açısından göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olduğunu kanıtlamaktadır. Çalışanların yaptıkları iş sırasında memnuniyetlerinin sağlanması için oluşturulması gereken güvenli bir çalışma ortamının sağlık tehdidi içermemesi, hem işveren hem de çalışanların risk ve hakları konusunda farkındalık sağlaması gerekmektedir (Kumari ve Sidhu, 2016).

1.5.3. İş Güvencesi

Çalışanlar, iş güvencesini en önemli iş olanaklarından biri olarak görmektedir. 19 OECD ülkesinde 14.000 kişiyle yapılan anket bilgilerini içeren bir veri tabanı olan Uluslararası Sosyal Araştırma Programı, iş güvencesini tüm iş olanakları arasında, ücretin ve çalışma saatlerinin üzerinde en yüksek sırada yer aldığını açıklamaktadır. İş güvencesinin sadece işçinin ve firmanın özelliklerine değil, aynı zamanda işgücü ve ürün piyasalarının özelliklerine de bağlı olabileceği belirtilmektedir (Aparicio-Fenoll, 2015). Genel olarak bakıldığında, çalışanlar istihdamın istikrarını istemektedirler ve iş güvencesi, çalışanları endişelendiren bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir. Kalıcı istihdam, çalışanlara güvenlik sağlamak ve iş yaşam kalitelerini geliştirmektedir (Swammy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi, 2015).

İş yaşam kalitesi, çalışanların işleri hakkında kendilerini güvende hissetmesi ile ifade edilmektedir. Çalışanlar için iş güvencesi, onları başka bir katılım seviyesine götüren işletmedeki son pozisyonlarını anlamaya doğru önemli bir kanaldır. İş güvencesi, çalışanlarına kalıcı ve güvenli iş seçeneklerini sağlamada örgütlerin gerçek kapasitesini ortaya çıkartmaktadır (Ahmad, 2013).

İş güvencesine yönelik hükümler, genellikle, Avrupa ekonomilerindeki yüksek işsizlikte önemli bir faktör olarak gösterilmektedir (Bertola, 1990). Avrupa'da ve Türkiye'de

Çalışanların gelecek kaygısı taşımaları işletmelerin iş barışını bozmuş ve çalışanların verimliliğini azaltmalarının yanı sıra toplumsal yaşamda olumsuz sonuçlar doğurmuştur. İş çevrelerinde, iş yaşam kalitesini güçlendirmek için iş güvencesini sağlamanın önemli olduğu anlaşılmıştır.

1.5.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerinden ne istedikleri ile çalışanların ne hissettikleri arasındaki uyumu ölçerek, çalışanlar ve çalışma ortamları arasındaki bir etkileşimi temsil etmektedir (Wright ve Davis, 2003). Çalışanın, işin doğası, denetim kalitesi, ücret, iş arkadaşları, terfi fırsatları vb. unsurlardan oluşan iş ortamından memnuniyetini ifade etmektedir. İş tatmini, işe katılımı ilgilidir ve işlerine dâhil olan insanlar işlerinden memnuniyet duyduğunu belirtmektedir (Reddy, 2010). İş tatmini, çalışanların işlerini olumlu veya olumsuz olarak görmeleri olarak ifade edilmektedir. İşletmeler için bir varlık olarak ele alınan insan kaynakları perspektifinden bakıldığında, memnun olmayan çalışanlar, örgütün ilk düşmanları olarak nitelendirilmektedir. Rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için kuruluşların kalifiye çalışanları elinde tutması gerekmektedir (Swamy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi, 2015). Bu kapsamda nitelikli çalışanları çekme ve elde tutmayı sağlayan iş yaşam kalitesi için iş tatmininin önemi ortaya çıkmıştır.

İlk yapılan tanımlarda, iş tatmini ile iş yaşam kalitesi aynı olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini, iş yaşam kalitesinin birçok sonucundan biri olarak yorumlanması bakımından farklılık göstermektedir. İş yaşam kalitesi, sadece iş tatminini etkilemekle kalmaz; aynı zamanda aile hayatı, boş zaman hayatı, sosyal hayat, finansal hayat vb. diğer yaşam alanlarındaki memnuniyeti de etkilemektedir. Bu nedenle, iş yaşam kalitesinin odak noktası iş tatmininin ötesindedir (Sirgy vd., 2001). Her ne kadar iş doyumunun kapsamı ve niteliği iş dünyasında farklılık gösterse de, iş yaşam kalitesini incelemekle birlikte, fiziksel çalışma ortamı, gurur duygusu ve organizasyona ait olma gibi temel kavramlar her yerde aynı şekilde değerlendirilmektedir. Bu durum, çalışanların iş tatminini ifade etmektedir. Kısacası iş tatmini, çalışanların işlerine karşı genel tutumunu ifade etmektedir. İş tatmini, çalışanların iş girişimleriyle olumlu bir şekilde ilgilidir ve örgütsel bağlılıklarının veya bir kuruluşta kalma niyetlerinin önemli bir göstergesi olarak hizmet etmektedir (Kong, Wang ve Fu, 2014).

1.5.5. Mesleki Stres

İşle ilgili stres, dünya çapında salgın bir hastalık olarak ifade edilmektedir. İşle ilgili stresin maliyeti, dünya genelinde her yıl yaklaşık 5,4 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir (Godifay vd., 2018). Çalışanların işyerinde yaşadığı gerilimi ifade eden mesleki stres, kişinin fiziksel psikolojik ve fizyolojik dengesini tehdit eden kişi ve çalışma ortamının etkileşimi sürecinde oluşmaktadır (Ahmad, 2013).

Mesleki stres her meslekte bulunmaktadır (Dagget, Molla ve Belachew, 2016). Mesleki stresin, hem çalışanlar hem de organizasyonlar için olumsuz sonuçları bulunmakta ve doğru yönetilmesi gerekmektedir (Mosadeghrad, 2014). Yönetilmeyen stres ise, yüksek düzeyde çalışan memnuniyetsizliğine, hastalığa, devamsızlığa, yüksek işgören devir hızına ve müşterilere kaliteli hizmet sağlanmasını tehlikeye atan verimliliğin azalmasına yol açar (Anand ve Mejid, 2018).

Çalışanlara daha iyi bir yaşam kalitesi sağlamak için kuruluşların stres azaltma stratejilerine odaklanmaları zorunludur. Bu yönde, ilk aşamalarında psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara yol açan faktörleri azaltmaları gerekmektedir. İşverenler, işçileri gereksiz stres altına sokan herhangi bir negatif durumu olmadığından emin olmalıdırlar. İşletmeler, çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştirmek için kurumsal politika ve stratejiler uygulamaya ek olarak, çalışanlar iş stresiyle başa çıkmak için öz denetim becerilerini geliştirmek için kişisel stratejiler kullanması gerekmektedir. Bu tür stres yönetimi programları, çalışanların politikalar, çalışma koşulları, ücretlendirme ve terfi ile ilgili memnuniyetlerini artırarak mesleki stres düzeylerini azaltabilmektedir. Ayrıca çalışanların stresle kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri için benimsemeleri gereken mesleki stresle başa çıkma stratejileri de bulunmaktadır. Fiziksel aktivite, meditasyon, sağlıklı yaşam tarzı ve zaman yönetimi, çalışanların mesleki stresleriyle başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir (Mosadeghrad, 2014).

1.5.6. İş Ortamı (Çevresi)

Çalışma ortamı, kişinin çalıştığı yer kapsamında ifade edilmektedir. Çalışanların bir dizi insanla etkileşime girmesi ve koordinasyon içinde çalışması gereken sosyal ve profesyonel bir ortam olarak nitelendirilmektedir (Swammy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi, 2015). İş yaşam kalitesi ve çalışanların refahını belirleyen ana faktörlerden biri olan

işyeri veya çalışma ortamı iş ortamındaki dinamik değişikliklerin bir sonucu olarak, çalışanlar iş yaşam kalitesi açısından büyük ölçüde etkilenmektedir (Dorji, Sirasoonthorn ve Anusaksathien, 2019). Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilen bir iş ortamı mükemmel derece iş yaşam kalitesini ortaya çıkarması beklenmektedir.

Çalışma ortamı iş özellikleri ve çalışma bağlamı olarak iki bileşenden meydana gelmektedir. İş özellikleri, bir çalışanın işinin veya görev sorumluluklarını, işin anlamlılığı gibi çalışanın ruhunu, büyümesini ve gelişimini etkileyen önemli psikolojik durumlara nasıl katkıda bulunduğunu tanımlamaktadır. Çalışma bağlamı değişkenleri ise, çalışanın görevlerini yerine getirmesinin beklendiği, organizasyonun ödül sistemleri, hedefleri gibi organizasyonel ortamın özellikleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Birlikte, iş özellikleri ve iş bağlamı, çalışanın dışındaki faktörleri temsil etmekte ve bu nedenle, çalışanın iş tatminini şekillendirmeye yardımcı olan organizasyon tarafından daha kolay etkilenmektedir (Wright ve Davis, 2003).

İş ortamı ve iş yaşam kalitesi üzerine yapılan önceki araştırmalar, sağlıklı bir iş ortamı ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Sirgy, vd, 2001). Çalışanlarına yeteneklerine uygun çalışma ortamları sağlamak, iş ortamlarını çalışanların fizyolojik ve psikolojik açıdan şartlarını düzenleyerek, işlerini daha iyi yapmalarını ve işletmelerin verimlilikleri sürecine katkıda bulunmalarını sağlamayı amaç edinen kuruluşlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Verimli bir çalışma ortamı, çalışanların kaliteli bir çalışma ve çalışma dışı bir yaşam sürmelerinin önemli bir parçasıdır. Üst yöneticiler, çalışanların huzurlu bir şekilde çalışacakları iş koşullarını ve iş ortamlarını organize ettikleri takdirde, çalışanlar kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayarak verimliliklerini arttırarak yaptıkları işten memnun olmalarını ve işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayabilirler. Şeffaflık, açıklık ve güven kültürüne bağlı bir çalışma ortamı, çalışanların iş yaşam kalitesi algılarına olumlu bir şekilde yansıyacak; bu durum da hem işletmeler hem de çalışanlar açısından kazan-kazan durumunu ortaya koyacaktır.

1.5.7. İş Yaşam Dengesi

“İş yaşam dengesi” teriminin, günlük dilde kullanımı 1986'da ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ilk uygulanan iş yaşam programları, öncelikle çocuklu kadınları desteklemeyi amaçlasa da, günümüzün iş-yaşam programları daha az cinsiyete özgüdür ve ailenin yanı sıra diğer bağılılıkları da kabul etmektedir (Lockwood, 2003). İş-yaşam dengesi, bireyin iş ile

aile bağılıklarını ve ayrıca diğer iş dışı sorumluluklarını ve faaliyetlerini yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İş-yaşam dengesi, iş ve aile işlevleri arasındaki ilişkilerin yanı sıra yaşamın diğer alanlarında da başka rolleri içermektedir (Delecta, 2011).

Çalışma hayatında yaşanan gelişmeler iş-aile sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışmaya adanan saatlerin artması, çalışanların özel hayatlarında bazı sorunlar yaratmaktadır. Bu kapsamda iş yaşam dengesi uygulamaları, çalışanların moralini arttırma, işe odaklanma, iş tatmini, sadakat ve üretkenliği arttırma ve stresi, çatışmaları ve devamsızlığı azaltmada önemli rol oynamaktadır (Nayak ve Sahoo, 2015). Literatür, iyi iş yaşam kalitesinin çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görüşünü desteklemektedir (Bhende vd., 2020). Bu kapsamda göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta çalışan ailesinin desteğidir. Aile desteği, çalışanların daha iyi performans göstermeleri için motivasyon ve güç sağlamaktadır (Kang ve Deepak, 2014).

1.5.8. İnsan İlişkileri

İşletmelerin ekonomik büyüme sürecinin büyük ölçüde insan kaynaklarının niteliğine ve kullanımına, yaratıcı, dinamik kapasitesine bağlı olduğu ifade edilmektedir. İnsan kaynakları, “bir kişinin hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerde kullandığı fiziksel ve fikri mülkiyetlerin toplamı” olarak görülmektedir. İnsan kaynakları, yeni değerler yaratabilen tek üretim faktörü, üretim araçlarının yaratıcısı ve uyarıcısı olarak değerlendirilmektedir (Blaga ve Jozsef, 2014). Çalışanların verimliliğini ve bağlılığını arttırmayı hedefleyen işletmeler, fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarını düzenleyerek tüm çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkilerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. İşletmelerin sürekli etkileşim içerisinde olan çalışanların, iş yaşam kalitesi uygulamaları kapsamında insan ilişkilerine önem vermesi zorunluluk haline gelmiştir.

İş yaşam kalitesi boyutlarından birisi olarak değerlendirilen insan ilişkileri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve çalışanların moralini yükseltmek için kararlara katılım tartışma kültürü ve açıklık gibi kavramları içermektedir. İşletmelerde çalışan diğer kişilerin duygu ve düşüncelerine hassasiyet, insan ilişkilerinin temel taşı olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, işletmeler iş yaşam kalitesi kapsamında insan ilişkileri boyutunu göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Ahmad, 2013).

1.6. İş Yaşam Kalitesi Programları

1970'lerden bu yana yapılan pek çok eski çalışma, çalışan memnuniyetini ve üretimi arttırmayı anlamaya yönelik olmuştur (Hassan vd., 2014). Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışan ve örgüt performansını arttıran iş yaşam kalitesi olgusunun, hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından hedef olmasının yanı sıra bu hedefe ulaşmak için gerekli süreçleri içerdiği görülmektedir. Bu durum, tüm çalışanlar açısından hem bireysel hem örgütsel düzeyde en uygun çalışma şartlarını sağlayarak en yüksek verimi ve başarıyı sağlamayı amaçlayan iş yaşam kalitesi programlarının uygulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda, iş yaşam kalitesinin işletmelerde uygulanmasını sağlayarak örgütsel ve bireysel anlamda üretkenliği arttırmak için bazı stratejiler ve programlar geliştirilmiştir. Ahmad (2013), iş yaşam kalitesini geliştirme stratejileri olarak iş dizaynı ve çalışma organizasyonu, çalışanların katılımı, iş gücü farkındalığı ve kariyer rehberliği, gruplar arası ilişkiler, insan kaynakları yöneticisinin rolü, bağımsız çalışma grupları, ödüller, alternatif çalışma programları, destekleyici örgüt kültürü faktörlerini vurgulamıştır. Literatürde iş yaşam kalitesi programları kapsamında da farklı uygulamalara yer verilmiştir. Greenberg ve Baron (1997), geliştirilen iş yaşam kalitesi programlarının, çalışanların işlerini etkileyen kararlara katılmalarına izin vermenin kurumsal çıktıyı artırmanın ve kaliteyi artırmanın bir yolu olduğunu ifade etmektedirler. İş yaşam kalitesi programları, tüm düzeylerde çalışanlara demokratik muameleyi desteklemekte ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmektedir (Abdeen, 2001). Etkili bir iş yaşam kalitesi programının temel hedefleri, çalışanların bakış açısından iyileştirilmiş çalışma koşullarını kapsamakta iken, işveren bakış açısından ise daha fazla örgütsel etkinlik olarak nitelendirilmektedir (Lau ve May, 1998).

İş yaşam kalitesi programlarının, çalışanların iş motivasyonunu, iş performansını, çalışan sadakatini, işletme bağlılığını ve düşük seviyedeki devamsızlığı güçlendirdiği görülmüştür (Hassan, vd., 2014). Martel ve Dupuis (2006), Amerika'da uygulanan ilk programların çalışanların verimliliklerini ve tatminini artırabilmek amacıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili karar verme aşamasında aktif bir rol üstlenmelerine olanak sağladığını belirtmiştir. Katılımcı ve iş yaşam kalitesi ilkelerine dayalı tesislerin, geleneksel yönetilen tesislerden daha etkili bulunduğunu ifade edilmektedir (Saklani, 2003).

İş yaşam kalitesi programları, işletme açısından düşük maliyet, hızlı dağılım, yüksek kalitede ürün, düşük sermayeyi gerçekleştirmeye çalışırken; çalışanlar açısından ise

kendilerine saygılarını, güvenliklerini, iş tatminlerini ve katılımlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Literatürde iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik programlar 4 temel başlık altında incelenmiştir.

1.6.1. Kalite Çemberleri

Katılımcı bir yönetim tekniği olarak kalite çemberleri, günümüz çalışanlarının hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluğu ile başa çıkmak için bir alternatif sunmaktadır (Hosseinabadi vd., 2013). Kalite çemberi, insan kaynaklarının daha fazla geri kazanılması için en yaygın pratik yollardan biridir ve bu, grup çalışması yoluyla elde edilen dikkat çekici sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Blaga ve Jozsef, 2014). Kalite çemberleri, aynı departmanda gönüllü olarak ve düzenli olarak bir araya gelerek işle ilgili sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler önermek için bir araya gelen küçük çalışan grupları olarak tanımlanmaktadır (Elizur, 1990).

İlk olarak Kaoru Ishikawa tarafından tanıtılan kalite kontrol çemberleri olarak da adlandırılan kalite çemberleri, Japon endüstrisinde ortaya çıkmasının ardından da bankalar ve satış şirketlerinde ortaya çıkmıştır. Kalite iyileştirme veya kişisel gelişim için çalışma grupları olarak nitelendirilmekte ve az sayıda çalışandan (10 veya daha az) oluşmaktadırlar (Blaga ve Jozsef, 2014). Kalite çemberleri, çalışanları problem çözme sürecine dahil etmeye yönelik paralel yapıli bir yaklaşım olarak açıklanmakta ve bir işletmenin düzenli olarak devam eden faaliyetlerinden ayrı ve farklı bir çalışma sistemine sahiptir. Kalite çemberi programlarında gruplar, üretkenlik ve kalite sorunlarına bakmak için özel bir lider veya kolaylaştırıcı eşliğinde haftada bir veya iki kez birkaç saat buluşan bir çalışma alanından gönüllülerden oluşmaktadır. Değişim üretmek için bu grupların fikirlerini düzenli olarak iş organizasyonuna aktarması gerekmektedir (Lawler III ve Mohrman, 1987).

Kalite çemberleri programının uygulanması işletmenin örgütsel performansını arttırmak ve çalışanların motivasyonu geliştirmek için işle ilgili sorunlarına ilişkin düşüncelerini ortaya koymasını sağlayarak karar verme sürecine katılması olarak ifade edilmiştir. Kalite çemberleri aracılığıyla çalışanların işiyle ilgili konulara katılım sağlaması ve çözüm üretmesi çalışanların aidiyet ve sorumluluk duygularını arttırabilir. Çalışanların iş yaşam kalitesi algısı ile kalite çemberleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Elizur (1990), çalışmasında kalite çemberine katılan üyelerinin iş-yaşam kalitesi boyutlarının katılmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit etmiştir.

1.6.2. İşin zenginleştirilmesi

Çalışanların performansını ve motivasyonunu arttırmak yönetimlerin yakından takip ettiği bir konu olarak ifade edilmektedir. Bazen çalışanlar, işlerinin tasarım şekli sebebiyle motive olmakta zorlanabilirler. Örneğin, ürün üretim hattından geçerken bir deliğe vida yerleştirmekten başka bir şey yapmayan bir montaj hattı çalışanın işi düşünüldüğünde, böyle bir işin, işçilere içsel ödüller kazanmaları için çok az fırsat sağladığı görülmektedir. İş zenginleştirme, işleri özünde daha ödüllendirici olacak şekilde yeniden tasarlamayı amaçlamaktadır (Helms, 2021). Frederick Herzberg (1986), iş zenginleştirmeyi, işi yeniden tasarlayarak ve fazlalık veya tekrarlayan görevlerden kaçınabilmek için işi, zorluk derecesini arttırarak çalışanları motive eden bir yönetim konsepti olarak tanımlamaktadır (Barik ve Kochar, 2017). İş zenginleştirme, çalışanların işiyle ilgili süreçlerde yaşadığı monotonluğu, tekrarcılığı, fazla kontrolcü işlere çözüm imkanı sağlayan bir anlayış olarak ifade edilmektedir.

Palomo, Gomez ve Lopera (2020), çalışmasında iş zenginleştirme ve güçlendirme stratejilerinin çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, yönetimin iş güçlendirmeye yönelik esasları yakın takip etmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda, yöneticilerin işleri zenginleştirmelerine yardımcı olan belirli iş özellikleri aşağıda ifade edilmiştir (Helms, 2021).

1. Beceri Çeşitliliği. Bir işin, işi yürütmek için çeşitli farklı faaliyetler gerektirme derecesi. Bir iş, bir dizi farklı beceri ve yetenek gerektiriyorsa yüksek beceri çeşitliliğine sahiptir.

2. Görev Kimliği. Bir işin bütün ve tanımlanabilir iş parçasının tamamlanmasını gerektirme derecesi. Çalışan işi başından sonuna kadar görünür bir sonuçla yapıyorsa bir iş yüksek görev kimliğine sahiptir.

3. Görev Önemi. Bu insanlar ister doğrudan organizasyonda olsunlar isterse genel olarak dünyada olsunlar, işin diğer insanların yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesi. İnsanlar işin sonuçlarından büyük ölçüde faydalaniyorsa bir işin görev önemi vardır.

4. Özerklik. İşin işçilere özerklik sağlama derecesi. Bir iş, işçilere işin planlanmasında ve işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde önemli ölçüde özgürlük,

bağımsızlık ve takdir hakkı verilirse yüksek özerkliğe sahiptir.

5. İş Geri Bildirimi. İşin, işçiye sonuçlar hakkında bilgi sağlama derecesi. Bir iş, işin gerektirdiği iş faaliyetlerini yerine getirmek, bireye performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi sağlıyorsa yüksek iş geri bildirimine sahiptir.

1.6.3. Bağımsız Çalışma Grupları (Kendi Kendini Yöneten Takımlar)

Giderek artan sayıda işletme, daha yenilikçi, çevik ve zenginleştirici çalışma ortamları olma umuduyla hiyerarşinin daha az olduğu örgütlenmenin yollarını aramaktadır (Druskat ve Wheeler, 2004). Bu doğrultuda, günümüz rekabet ortamında işletmelerde bağımsız çalışma grupları ön plana çıkmaktadır. Bağımsız çalışma gruplarında çalışanlara karar verme özgürlüğü verilmektedir. İşçiler, kendileri işle ilgili faaliyetleri planlamakta, koordine etmekte ve kontrol etmektedir. Ayrıca, bağımsız çalışma gruplarında yer alan personele yönelik iş yerinde bağımsızlık ve görevleri ile ilgili bilgilere erişim yetkisine sahip olma gibi farklı olanaklar da içermektedir (Swammy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi, 2015).

Genel olarak, kendi kendini yöneten ekipler, iyi tanımlanmış iş işlevlerine sahip olma eğilimindedir; bu doğrultuda, kendi performanslarını izlemek ve yönetmekten sorumlu olarak yetkilendirilmektedir. Yöneticilerin onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine, bu ekipler bilgileri toplayıp sentezlemekte, önemli kararlar almakta ve hedeflerine ulaşmak için ortak sorumluluk almaktadırlar (Druskat ve Wheeler, 2004). Bağımsız çalışma grupları, temel olarak iş yaşam kalitesi ve üretkenliği artırmaya yönelik bir yaklaşım olarak işletmelerde tanıtılmaktadır. Bağımsız çalışma grupları, motivasyon ve daha entegre çalışma ilişkileri yoluyla çalışan performansını artıracığı için organizasyonlarda iş yaşam kalitesinin ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilmektedir. Çalışmalarını yürütmek için inisiyatif alan ve kararlar üzerinde kontrol sahibi olan bağımsız çalışma grubu üyelerinin daha iyi iş yaşam kalitesi bildirdikleri gözlemlenmiştir. Bağımsız çalışma grupları, işleri zenginleştirebilir ve böylece iş memnuniyeti, örgütsel bağlılığı artırarak ve işgören devir hızını azaltma gibi fonksiyonlar açısından çalışanların iş yaşam kalitesini arttırabilmektedir (Ahmad, 2013).

1.6.4. Esnek Çalışma Saatleri

Birçok işveren, çalışanları için alternatif çalışma düzenlemelerine izin vermeyi faydalı bulmuştur. Bu, çalışan verimliliğini ve moralini artırmanın bir yöntemidir. Çalışanlara

yönelik alternatif çalışma düzenlemeleri arasında, esnek çalışma saatleri, daha kısa süreli ya da işe gidip gelmeme ve güvenli çalışma ortamı yer almaktadır (Swammy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi, 2015).

Esnek çalışma saatlerinin diğer adı esnek zaman olarak tanımlanmıştır. Esnek çalışma saatlerine sahip çalışanlar günde tam sekiz saat çalışsa da iş günlerinde geleneksel sabah 8.00-17.00 saatleri arasında çalışmayı içermemektedir. Çoğu işveren, çalışanlarının 10.00 ile 14.00 gibi "temel saatler" arasında ofiste olmasını istemesine rağmen başlangıç ve bitiş saatleri konusunda düzenleme yapmamaktadır. Esnek programlar gibi alternatif çalışma programları, geleneksel 8 ila 5 iş gününün dışında çalışmayı kapsamaktadır. Bu alternatif çalışma düzenlemelerinin çalışana sağladığı avantajlar arasında esnek çalışma saatleri, işe gidip gelmemesi veya daha kısa olması ve rahat bir çalışma ortamı yer almaktadır. İşverene sağladığı avantajlar arasında, daha az ofis alanı ihtiyacı, artan üretkenlik, daha düşük hastalık izni kullanımı ve çalışan moralinin iyileşmesi olarak ifade edilmektedir (Helms, 2021).

Esnek çalışma saatleri (esnek zaman), kademeli saatler, iş paylaşımı, yarı zamanlı çalışma ve diğer alternatif çalışma programları, çalışanlara işlerini planlamada özgürlük sağlamaktadır (Reddy, 2010). Almelda ve Davis (2011) ise, işletmelerde düşük esnekliğe sahip olan çalışanların iş stres faktörlerine duygusal ve fiziksel açıdan maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Çalışan ebeveynlerin, işyeri esnekliği düşük olduğunda, çocuklarına da stres bulaştığına dair bazı kanıtlar bulunmaktadır. Bu kapsamda artan işyeri esnekliğinin, günlük hayatta karşılaşılan stres faktörlerine maruz kalma ve reaktivitede koruyucu bir faktör olabileceği ifade edilmektedir.

Esnek çalışma programlarının birçok avantajı olsa da işverenin göz önünde bulundurması gereken birkaç dezavantajı da bulunmaktadır. Bunlar, yeterli personel kapsamında işleri sürdürme sorunları, toplantıları planlamada zorluk, kişilerarası dinamiklerin eksikliği ve güvenlikle ilgili endişeleri içermektedir. Bu alternatiflerden herhangi birinin işe yarayıp yaramadığını belirlemek için avantajları ve dezavantajları karşılaştırmak işverenin sorumluluğu olarak kabul edilmektedir (Helms, 2021).

1.7. Turizm Sektörü ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi

Örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynaklarının önemini fark eden işletmelerin, çalışanların yaptıkları işlerden memnun olmalarını sağlamak için öncelikle iş yaşam

kalitesinin arttırılmasına yönelik bazı düzenlemeler yapması gerekmektedir. İş yaşam kalitesine yönelik yatırımların yapılması, çalışanların ve dolayısıyla örgütsel performansın artmasına yol açmaktadır. İşletmeler açısından müşteri sadakati oluşturmada etki yaratan bir unsur olarak nitelendirilen iş yaşam kalitesi yüksek olduğu takdirde, müşteri tatmini de yüksek olmaktadır (Demir, 2011).

Turizm sektöründe artan rekabet dolayısıyla, işletmeler, misafirlerine arzu ettikleri düzeyde hizmet sunabilmek için nitelikli ve işinden memnun çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Memnun müşteri yaratmanın memnun çalışanlara sahip olmaktan geçtiğini ifade eden anlayışın sonucu olarak çalışanlar örgütsel yapının vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Turizm sektörünün kendine özgü zorlukları ve misafir memnuniyetinin artan önemi, çalışanların tatmin olmasının işletmelerin hedeflerine ulaşmasında temel bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Turizm sektörü çalışanlarının genellikle diğer sektörlerde çalışanlara kıyasla ortalama ücretten daha düşük seviyede ücret aldıkları ve çalışma saatlerinin uzun olduğu kabul edilmektedir (Sevgin, 2019). Kusluvan ve Kusluvan (2000), turizm çalışanlarının düşük düzeyde iş tatmini, elverişsiz çalışma koşulları ve motivasyon eksikliği nedeniyle sektörden ayrıldıklarını belirtmiştir. Çalışmalar, yetkin ve sadık çalışanların örgütsel süreçlere katkısını ortaya koymaktadır (Kandesemy ve Ancheri, 2009). Bu kapsamda, sektörde nitelikli ve yetkin çalışanların bulunması ve örgütte tutulması son derece önemlidir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında sadece ücret almaktan daha fazlasını talep etmekte, bu nedenle ekonomik durumdan bağımsız olarak yetkin insan kaynaklarını örgüte çekmek ve elde tutmak zorlaşmaktadır (Wan ve Chan, 2013). Çalışanlar, turizm işletmelerinin can damarı olarak nitelendirilmekte ve motive olmuş, sadık ve örgüte bağlı çalışanlar örgütte rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlamak, örgütsel bağlılıklarını artırmak ve işe yabancılaşmasını önlemek açısından iş yaşam kalitesi programlarının uygulanması önem arz etmektedir.

Turizm sektörünün stratejik bir bileşeni olan otel işletmelerinin ise, karmaşık işleyiş yapıları, uzun çalışma süreleri, müşterilerin isteklerine derhal yanıt vermeyi gerektiren yoğun bir etkileşimi gerektirmesi, emek yoğun yapısı, dinamik olması, sektörün mevsimlik olması, otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlere olan talepteki aşırı duyarlılık, otel çalışanlarının karşılaştığı önemli zorluklar olarak değerlendirilmektedir. Bu zorluklar,

Çalışanların iş yaşam kalitesine olan ihtiyacını artırmaktadır. Kandesemy ve Ancheri (2009), ağırlama sektörünün çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için kaliteli bir iş yaşam kalitesi sağlaması gerekmekte olduğunu ifade etmektedir. Bu tür çıkarımlar, çalışanların konaklama organizasyonunda en önemli kaynak olduğu gerçeğini düşündürmektedir.

Bu nedenle, otel işletmelerindeki iş gören için çalışma ortamın iyileştirilmesi, işletmenin kendisi ve hizmet kalitesi önem taşımaktadır. Bu önem Kozak (2008), tarafından çalışan personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle bir ilişki olduğu ve iş görenin psikolojik durumunun hizmeti alan müşteriye, doğrudan yansıdığı şeklinde açıklanmaktadır. Nitelikli çalışanın kuruluşlar için önemini fark eden turizm işletmeleri buna yönelik bazı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda, sektöre ciddi yatırım yapan Limak oteller grubu çalışanlarına; onlar için doğum günleri organize ederek kişisel gelişim kitapları hediye etme, maddi imkanları yetersiz olan personelin üniversitede okuyan çocuklarına burs yardımı yapma, her eğitim yılı açılışında tüm çalışanların çocuklarının ihtiyaçlarını kapsama, Ramazan ayında personele Ramazan Paketi hediye etme gibi imkanlar sağlamış ve çalışanların güler yüzlü olmasını esas alan güler yüz takip çizelgesini oluşturma gibi uygulamalar yapmıştır (İzgören, 2010). Yukarıdaki değerlendirmeler çerçevesi içinde çalışanların, iş yaşam kalitesine olan ihtiyaçlarının oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler doğrultusunda, turizm sektörü gibi her aşamasında insan ilişkileri gerektiren sektörlerde yüksek iş yaşam kalitesine sahip çalışanların müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasındaki önemi yadsınamaz. Bu kapsamda, 2019 yılında yaklaşık 36 milyar dolar gelir elde edip, 52 milyon turisti ağırlayan Türkiye’de turizm sektöründe yer alan işletmelerin iş yaşam kalitesi kavramı ve uygulamalarına önem vermesi zorunlu hale gelmiştir. Bir sonraki kısımda kariyer ve kariyer beklentisi konuları incelenmiştir.

2. BÖLÜM

2. KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI, KARİYER BEKLENTİSİ VE TURİZM SEKTÖRÜ İLE İLİŞKİSİ

21. yüzyılda, küreselleşme olgusu ekonomik olayları, hizmet sektörü ve bilgi teknolojilerine doğru gelişmeye zorlaması sonucu çalışanları organizasyonun en değerli varlığı haline getirmiştir (Hassan vd., 2014). İnsanın organizasyonların en önemli varlıklarından biri haline gelmesinin sebebi, bireylerin bir organizasyon oluşturması ve işletmenin başarısı için organizasyonun her üyesinden ortak eylem gerektirmesi olarak değerlendirilmektedir (Cunningham, 2002). Baraz ve Atik (2018), işletmelerin etkinlikleri ve başarılarında insan kaynaklarının önemli bir rol üstlendiğini ifade etmektedir.

Guimaraes'a (1996) göre, işletmelerin rekabetçiliğini arttırmak için, sürekli bir eğitim sağlamak ve çalışanların motive ve tatmin olmasını sağlamak, çalışanların bir firmaya olan sadakatini güçlendirmek önemlidir. Bu kapsamda, işletmeler açısından çalışanların fiziksel, psikolojik açıdan kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak önem kazanmaktadır. Görüleceği üzere, bir işletmenin içinde yer alan insan sermayesini arttırmak için bilgi, yetkinlik ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak esastır (Cunningham, 2002). Bugünün eğitimli işgücü, yaptığı işin karşılığı olarak ücretten fazlasını beklemektedir. Dinamik çalışma ortamı, bireysel bakış açısının, çalışma ortamının insancıllaştırılması ve çalışma ilişkilerinin demokratikleştirilmesinde kilit bir rol oynadığı, teknoloji ve insan ihtiyaçlarına eşit önem verilmesi gerektirdiği belirtilmektedir. Tarih boyunca, çalışmanın insanların yaşamında önemli bir yer işgal ettiği açıktır. İnsanların çalışma deneyimi hakkında nasıl düşündükleri ve hissettikleri hem çalışanlar hem de yöneticiler için bir asırlık endişe kaynağı olmuştur. Özellikle, hizmet sektörü gibi çalışanlarla müşterilerin doğrudan iletişim durumunda olduğu sektörlerde, çalışanların işletme başarısındaki rolü daha kritik konuma gelmektedir (Baraz ve Atik, 2018).

Mevcut rekabet ortamında çalışanların işletmelerden beklentileri sadece ekonomik kazanç ile sınırlı değildir. İşletmeler, yetkin çalışanların işletme içerisinde tutulması, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve terfi imkanları sunulması, insan kaynakları yönetimi sürecinde kariyer kavramının ortaya çıkışına yol açmıştır.

2.1. Kariyer Kavramının Tanımlanması

Kariyer, yirminci yüzyıl batı toplumlarında önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kariyer, genellikle iş geçmişleri ve kalıpları için kısa bir terim olarak kullanılsa da daha önemli amaçlara da hizmet etmektedir. Karmaşık, oldukça farklılaşmış toplumumuzda birçok kişi, yaşamlarına tutarlılık, süreklilik ve sosyal anlam atfetmek için bu kavramı kullanmaktadır. Kariyer, insanları hem kişisel olarak anlamlı hem de iş örgütleri ve toplum için faydalı olacak şekilde işgücü piyasalarına ve istihdama bağlayarak, toplumun ideolojilerini destekleyen ve dolayısıyla istikrarına katkıda bulunan retoriğin bir parçası olarak nitelendirilmektedir (Collin ve Young, 2000).

Kariyer, işletmelerin insan kaynakları fonksiyonunun daha önemli olmasını sağlayan kavramlardan birisidir. Bugün birçok kişi eğitim hayatı süresince iş hayatına yönelik bireysel kariyer hedeflerini belirlemekte ve bunlara ulaşmak için performans göstermekte, birçok işletme de işe aldığı personele kariyer planları yapmak ve bunları başarıyla uygulamak için yoğun çaba göstermektedir (Gümüştekin, 2009).

Biemann, Fasang ve Grunow (2011), kariyer kavramının psikoloji, sosyoloji, antropoloji, çalışma ekonomisi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden akademisyenler tarafından incelendiğini ifade etmektedir. İnsanların yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmesinden dolayı işin onlar için hayati bir unsur olduğunu belirtilmektedir. Ayrıca, bireyin yaşamını planlayabilmesi için, kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerektiğini ve bu anlamının bireylerin geleceğini yönlendirmede önemli rol oynadığını vurgulamaktadır.

Yaşanan değişim ve gelişmeler, çalışma hayatına yönelik bilincin artması, bireysel ve örgütsel kariyer kavramlarının popülerliği gibi gelişmeler kariyer kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır (Cıgara, 2019). Tablo 3’de literatürde yer alan çeşitli kariyer tanımlamalarına yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Kariyer Tanımlamaları

Tanımlar	Yazar
Kişilerin yaşamı boyunca işle ilgili edindiği tecrübeler	Sabuncuoğlu (2000)
Kariyer, kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişimler, iş alanında ilerlemesi, deneyim kazanması ve değerlendirmeleridir	Erdoğan, (2003)
Seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla güç, statü ve saygınlık elde etme	Can ve Kavuncubaşı, (2005)
Kariyer, kişilerin iş yaşamı boyunca yer aldıkları pozisyonlar, yaptıkları işler ve bunlara bağlı olarak sahip oldukları yetenek, tutum ve davranışları içeren bir olgu	Eryiğit, (2008)
Bireyin doğumundan ölümüne kadar olan süreçte, edinmiş olduğu işe ilişkin deneyim ve faaliyetleri ile ilgili olarak algılamış olduğu bir dizi tutum ve davranışlar	(Noe, 2009)
Kişinin kariyeri; onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesini ifade eder	Beach, (2010)
Kişinin, çalışma hayatında yer almaya başladığı ilk günden itibaren edindiği iş tecrübesi ve deneyimler ile doğru orantılı olarak, iş hayatındaki pozisyonunu yeniden değerlendirmesi ve bununla birlikte motivasyonunu artıran bir süreçtir	Aktaş, (2015)
Bir kişinin çalışma hayatı boyunca hareket ettiği hiyerarşik bir düzende düzenlenmiş ilgili işlerin ardışıklığı	(Webb, 2016)
Bu durumda kariyer çalışmada bulunan bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği sonucunda organizasyonda ilerlemesini ifade eder	(Aytaç ve Keser, 2017)
Kişinin hayatı boyunca mesleği ile bağlantılı olarak edindiği tecrübe, iş, unvan ve başarı	(Baltacı, 2017)

* Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2.1’de çeşitli araştırmacılar tarafından kariyer kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar yer almaktadır. Buradan hareketle kariyer, belirli bir meslekte, çalışma ile geçirilen süreç sonrası ile elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak ifade edilmektedir. Geçtiğimiz zamanlarda, kariyer genellikle tanımlanmış bir yapı - maaşlı istihdam, güvenli istihdam, bir organizasyon içindeki transferler, merdiven benzeri terfi ve nihayetinde belirli bir tarihte emeklilik ile karakterize edilmektedir (Webb, 2016). Ancak, globalleşme, bilgi teknolojilerindeki yatırımların artması, iş ilişkilerinin ve ekonomik yapıların değişmesi ve gelişimiyle birlikte kariyer kavramının da farklılaştığı görülmektedir. Çalışanların kariyerlerindeki ilerleyişte geleneksel bakış açısına göre hiyerarşi, pozisyon odaklı terfiler, ücret farklılığı ve iş seviyeleri ele alınırken, karmaşık çevre koşulları altında bu bakış açısı teknolojik gelişmelere, küreselleşmeye ve diğer karmaşık yapılarla iç içe geçerek değerlendirilmektedir. Buraya kadar kariyer kavramının tanımlanmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bir sonraki kısımda, kariyer kavramının önemi açıklanmıştır.

2.2. Kariyer Kavramının Önemi

Her birey, işine ilişkin farklı beklentilere sahiptir. Farklı kültürlerden, nesillerden, kariyer aşamalarından, deneyimlerden ve kişilikten gelen çalışanlar farklı ihtiyaç ve değer gruplarını tercih etmektedirler. Yeni bir çalışan bir organizasyona girdiğinde, işi bu parametreler ışığında değerlendirmeye başlamaktadır. Çalışanlar ücret, terfi, üstler, akranlar, rol belirsizliği ve iş zorlukları gibi önemli iş özelliklerine farklı öncelikler vermektedir. Çok geçmeden, iş hakkında algılar oluşur ve işi beklentileriyle karşılaştırmaya başlanırlar. Birçok araştırmacı, bu tutarsızlığı ve bunun iş memnuniyeti, bağlılık ve çalışanların işten ayrılması gibi iş sonuçları üzerindeki etkisini incelemiştir (Malik ve Subraminian, 2015).

İş ortamında yaşanan değişimler sonucunda çalışanların öncelik verdiği kariyer kavramı, çalışanların hayatında önemli bir olgu olarak yer almaktadır. İnsanlar geleceğe dönük planlarını erken yaşlarda yapmaya başlamaktadır. Çeşitli faktörlerin etkisiyle insanlar, belirli bir alana ya da mesleğe yönelmek ve bu konuda eğitim ve deneyim sahip olarak uzmanlaşmayı amaçlamaktadır. Bu amaçları ise, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, ekonomi, eğitim sistemi, küresel eğilimler, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları makro seviyede belirlemektedirken; bireysel yetenekler, beceriler, arzular, fırsatlar, organizasyonel olanaklar ise kariyer yolunu mikro düzeyde ise şekillendirmektedir (Abilova, 2019). Kariyer terimi, bir yol boyunca seyahat eden arabayı tanımlayan Latin "carrara" dan (carrus) kelimesinden gelmektedir. Başka bir deyişle, kariyer, iş geçişleri ile bağlantılı bir dizi iş faaliyeti olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum, bugünün çalışma ortamındaki iş geçişlerinin önemini ve bu tür iş geçişlerini yönetmek için kariyer sermayesinin hangi unsurlarının gerekli olacağını anlamayı bir kez daha vurgulamaktadır (Brown, 2021).

Kariyer kelimesinin hem araştırma hem de uygulama için çok yönlü ve geniş kapsamlı etkileri vardır. Bu değişimler göz önüne alındığında, çağdaş organizasyonda kariyer ve kariyer gelişimine daha yakından katılmak gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen iş ortamında, çalışanlar kariyerlerinde belirsiz durumlarla karşı karşıyadır ve ekonomik gerileme nedeniyle işten çıkarmalar ve teknolojik yeniliklerden kaynaklanan iş sorumluluklarındaki değişiklikler gibi beklenmedik organizasyonel durumlara göre yeni yetenekler geliştirmelidir (Lee vd., 2016).

İşe yönelik bir kavram olan kariyer, çalışanların sosyal ve psikolojik bakımdan ilerlemesini yakından ilgilendirmekle birlikte, insanların kendini tanımlaması ve sınırlarının farkında olmasını sağlamaktadır. Çalışanlar değişen ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretmek, beklentilerini karşılamak, gelecek ile ilgili belirsizliği azaltmak amacıyla planlar yaparak hiyerarşik yapıda terfi etmek, çalışma hayatında ilerlemek ve başarılı olmayı arzu etmektedirler. Bu kapsamda, bilgiyi elinde bulunduran ve etkili bir biçimde değerlendirebilen yetenekli çalışanların mesleki fırsatları artmaktadır. Bu yetenekli çalışanları mesleklerinde tutmanın bir yolu da işletmede kariyer ve kariyer planlaması sistemlerine verilen önem ile mümkün olmaktadır (Erat, 2019).

Çalışanların kariyer sahibi olma isteği Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi'nin en üst basamağında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilişki içerisindedir. İş hayatında terfi etme isteği olan birey, ekonomik gelir beklentisi ve kariyer sahibi olma isteği etkili bir motivasyon sağlayabilir. Çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireylerin yaşam tarzı, aile yapısı ve içinde yaşadığı kültüre göre farklılıklar içerebilmektedir. Günümüzün çalışma yaşamında dikey olarak yükselme ile birlikte yatay ilerleme de görülmektedir. Bu nedenle, kariyer sadece ilerleme ihtiyacı olarak görülmemelidir. Kariyer bazı çalışanlar açısından temel ekonomik ihtiyaçları karşılamada bir araç, bazı bireyler için de sosyal konum olarak ifade edilmektedir. (Bayraktar, 2019). Çalışanların görev yaptıkları alanda kendilerini gerçekleştirerek uzmanlaşmaları aynı zaman da işletmelere de olumlu yönde bir etkide bulunacaktır.

2.3. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kariyer kavramının 16.yüzyıldan bu yana var olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" (ilk olarak) kitabı ile görülmektedir. 1950 yılında Donald E.Supper'ın yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uygulaması" ile "Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercihi Teorisi" gibi eserler kariyer konusunu gündeme getirmiştir. Tam anlamı ile kariyer kavramı 1970'li yıllarda incelenerek iş dünyası içerisinde kullanılmaya başlamıştır (Açıkgöz, 2019).

Bilimsel nitelikli çalışmalarda kariyer kavramının kullanımı 1950'li yıllardan itibaren ön plana çıkmaya başlamaktadır. Kariyer kavramı, hem çalışanlara ilişkin hem de işe ilişkin

bir kavram olarak nitelendirilmektedir. İnsan sosyal bir varlık olması itibarıyla değişen koşullar, kişilik, kimlik, başarı ihtiyacı, ekonomik ihtiyacı, beklenti, tatmin, motivasyon, saygı ve statü gibi ihtiyaçlarına cevap vermesi gibi özellikleri içeren kariyer anlayışına gereksinim duymaktadır. Bu gereksinimler, kariyerin kapsamını belirlemektedir (Kağnıcıoğlu, 2012).

1970’li yıllardan sonra insan yaşamının gelişimi ve değişimi ile birlikte bilim adamlarının kariyer konusuna ilgilerinde ciddi bir artış söz konusu olmuştur. Bu dönemde kariyer kavramı gerek işletmelerde gerekse bireysel anlamda yoğun olarak kullanıma geçmiştir. Küreselleşme olgusu sonucunda, yeni yönetim politikalarının uygulama alanı bulunduğu 1980 yılları ve sonrasında kariyer, işletmeler için önemli bir konu olmuştur. 1980’lerde çağın şartlarına daha uygun insan kaynakları yönetimi yapılmış, yeni bir bakış açısı ile çalışanlar daha detaylı meslek gruplarına ayrılmıştır. Bu gelişme sürecinde, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu durum, insan ve çalışana verilen değerin artmasına yol açmıştır. Bu yönde, örgütsel ve bireysel kariyer hedeflerinin birleştirilmesi esasına dayanan bir kariyer yönetim anlayışı gelişmesine yol açmıştır (Kağnıcıoğlu, 2012). Geçmişte çalışanların perspektifinden bakıldığında iyi bir işe başlamak ve buradan emekli olmak ne derece önemli ise, 1980 sonrası kuşak için kariyer planı ve iş memnuniyeti o derece önemli kazanmıştır. Çünkü, bu kuşak için kariyer planlama bireyseldir ve işletmeler bireylerin kariyer ihtiyaçlarını karşılayabildiği sürece çalışmak için uygun mekânlardır (Açıkgöz, 2019).

Günümüz iş dünyasında, teknolojiye yaşanan değişimlerle birlikte meslekler ve kariyer süreci yeniden yapılandırılmış ve önemli değişimlere uğramıştır. 20.yüzyıl toplumlarında meslekler çalışanlara daha çok güvence ve istikrar sunarken, 21.yüzyılın bilgi toplumlarında yaşanan değişimlerle geleceğin daha az tahmin edilebilir olması, iş dünyasının ve mesleklerin daha istikrarsız hale gelmesi sonucunda kariyer süreci geçmişe göre daha karmaşık hale gelmiştir. Günümüzde çalışanlar geçmişe göre daha sık iş değiştirmekte, iş dünyasında ve mesleklerde yaşanan istikrarsızlığın sonucunda kariyer geçişlerinde karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkabilmek amacıyla daha fazla çaba harcamaya, kendini tanımaya ve kendine güvenmeye ihtiyaç duymaya başlamıştır (Dönmezoğulları, 2020). Bu bölümde, kariyer kavramının tarihsel gelişim süreçleri açıklanmış olup, alt bölümde kariyer evreleri kısmına ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.4. Kariyer Evreleri

Bireylerin yaşamları evrelerden oluştuğu gibi kariyer süreçleri de belirli evrelerden oluşmaktadır. Çalışma süreçleri içerisinde bireylerin fiziksel ve temel özelliklerindeki değişiklikler ile kariyerlerinden beklentileri ve kariyerlerinde istek düzeyleri etkileşim halinde olacaktır. Bireyler yaşamlarının her döneminde farklı rollere bürünmektedir. Bu yönde de, devamlı olarak çevresel etkilere ve ihtiyaçlarına göre düşünce ve davranışlarında değişimler yaşanmaktadır. Bireyler, kariyer evrelerinde ilerlerken kendilerine artılar katarak ilerleme kaydetmektedirler. İlerledikleri her evrenin bir sonraki evreye etkisi bulunmaktadır (Budak, 2019).

Bireylerin kariyer süreçlerinin şekillenmesi gerçek anlamda ortaöğretim olarak da ifade edilen lise eğitimleri döneminde başlamaktadır. Evreleri ise bireylerin emeklilik çağına kadar devam etmektedir. Kariyer evreleri baştan sona doğru; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2020). Araştırmanın ilerleyen kısımlarında değinilen kariyer evreleri açıklanmıştır.

2.4.1. Keşfetme Evresi

Keşif dönemi olarak adlandırılan bu dönem, kariyer başlangıç noktası olarak ifade edilmektedir. Aileden uzaklaşıp, kendi hayatını kurma sürecine girilen bu dönemde kişi arayışlar içerisinde. Bu evrede olan bireyin arzusu ilgi alanları doğrultusunda iş sahibi olarak çalışma hayatına girebilmektir. (Budak, 2019). Çalışma yaşamına başlamadan önce kariyeriyle ilgili önemli seçimlerin yapıldığı ve kararların alındığı dönemdir. Kişi karar verme sürecinde farklı kaynaklardan etkilenmektedir. Bunlar içerisinde ailenin yönlendirmeleri ve aile çevresindeki insanların meslekleri önemli ölçüde etkili olmaktadır (Akçan, 2016).

Kişinin, hangi mesleğe ilgi duyduğu, beceri ve yeteneklerinin neye yatkın olduğunun değerlendirdiği ve şekillendirdiği evreyi kapsamaktadır. Bu evrede bireylerin çalışma hayatları hemen hemen şekillenmiş olsa da bu kararlarından zaman içerisinde vazgeçebilmektedir. Bu durum çalışma hayatına başlayanlar için de geçerli olmaktadır. Yani, birey herhangi bir işletmede çalışmaya başladıktan sonra, çalıştığı işletmeyi değiştirebilir veya bu işletmenin farklı departmanlarına geçebilmektedir (Çiftçi, 2020).

2.4.2. Kurulma-Yerleşme Evresi

26-35 yaş arasındaki bireyleri kapsayan bu evrede, birey bu evrede arayışta olduğu iş beklentilerine ulaşmıştır. Bireyler, karşılarına çıkabilecek fırsatları yakalamaya çalışma ve değerlendirebilme eğilimi göstermektedirler (Budak, 2019). Bireyler, artık bulundukları işletme içerisinde kendilerine uygun bir pozisyon bulmayı hedeflemektedir. Bireyin beklentileri artık güvenlik endişesinden çıkarak “başarı, saygınlık ve bağımsızlık” ihtiyacına doğru kayma eğilimi göstermeye başlamaktadır. Artık sorumluluk taşıyan işlere geçme ve öncüllük etme istekleri çoğalmaktadır (Çiftçi, 2020).

Bu dönemde üzerinde durulması gereken gerçeklik şoku olarak nitelendirilen bireylerin işten beklentileri ile işletmede yerine getirdiği mesleğin gerçekleri arasındaki farktır. Bu dönemin diğer bir sorunu ise “kendini ispatlama” sorunudur. İş yeni öğrenmeye başlayan bireyin sıklıkla hata yapması doğaldır, bu hataları düzelten ve sorumlulukları üzerine alan birey kendini ispatlamış olmaktadır. Kendini ispatlama sonrasında bu devre sona ermektedir (Al-Atiyat, 2019).

2.4.3. Kariyer Ortası Evresi

36-50 yaş arasını kapsadığı kabul edilen bu dönemde bireyin, geçmişte iş hayatında kazandığı bilgi, beceri ve tecrübeleri pekiştirilmektedir. Bireyin temel anlamda ekonomik ve psikolojik birçok sorunu büyük ölçüde çözmesi sebebiyle bu evre bir yaratıcılık aşaması olarak da adlandırılmaktadır. Bu evre, kişinin Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı açısından çok önemli bir evre şeklinde ifade edilmektedir (Çiftçi, 2020).

Bu dönemde çalışanlar üç farklı süreçle karşı karşıya kalabilirler. İlk olasılıkta, çalışanların işteki başarısı devam ederek kendi açısından kariyer zirvesine olan yolculuğuna devam etmektedir. İkinci ihtimalde, çalışma ortamı koşullarındaki değişime ayak uyduramayan çalışanların kariyer platosu olarak adlandırılan meslekte durağanlaşmasıdır. İşine ilişkin yetkinliğin bitmesi, bireylerin yükseliş sürecini de sonlandırmaktadır. Bu olasılıkların üçüncü ve sonuncusunda, çalışanların kariyerlerinde gerileme sürecine girmesidir. Globalleşen dünyada, iş hayatındaki hızlı değişime, teknolojik yeniliklere, bireysel yetkinliklerin geliştirilememesine bağlı olarak bireylerin ayak uyduramaması durumu ortaya çıkmaktadır. Kariyer gerilemesi yaşanan bu süreçte, öncelikle çalışanların

performansında düşüş gözlenmektedir. Buna bağlı olarak ise kurumun, çalışanına verdiği değer ve önemde de düşüş yaşanmaktadır. Bu sürecin bu şekilde devam etmesiyle de çalışanların daha sakin görevlerde yer almasına ve işletme için gerekli katılımı gösteremeyen çalışanların ya işten çıkarılmasına ya da istifa etmelerine neden olmaktadır (Budak, 2019).

2.4.4. Kariyer Sonu Evresi

Etkin iş hayatının sonu olarak nitelendirilen kariyer sonu evresi, bireyin kariyer yolculuğunun en uzun evresi olarak ifade edilmektedir. Merdivene benzetilen kariyer sürecinin son basamağı şeklinde adlandırılmaktadır (Çiftçi, 2020). 50-65 yaş aralığını kapsayan bu evrede bireyler bu döneme gelene kadarki süreçte elde ettiği konumu korumak için çaba harcamaktadırlar. Daha önceki evrelerde çalışılan bireylerin saygınlık ve kendini gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçları yine önemini sürdürmektedir. Bu evrede kuruma yönelimden ziyade, bireylerin kişisel gelişimlerine yönelik planlamalar yaptığı gözlenmektedir (Budak, 2019).

Bu evrede, bireyin performansını artırmaya çalışması beklenmemektedir. Birey sağlık yönünde kendi adına bazı kişisel kararlar almaktadır. Birey, artık en iyi olgunluk döneminde bulunmaktadır. Yetenek geliştirme süreçleri yavaşlamış ancak işiyle ilgili büyük bir tecrübe unsur haline gelmiştir. Bir danışman veya koç misyonu üstlenerek, etrafına yardım etme çabasına girmektedir (Çiftçi, 2020). Bu evrede yaş alan bireylerin, öğrenmekten ziyade öğretmek, bilgi birikimi için çaba harcamak yerine bu vakte kadar edindiği donanımları yeni nesillere aktarmak istediği görülmektedir. Edinilen bilgi birikimi ve tecrübe, ilerleyen yaş özellikleri ile çalışma ortamındaki yaş ve kıdemce genç çalışanların bireylere saygı ve hürmet göstermeleri bireyler için gurur kaynağı olarak ifade edilmektedir (Budak, 2019).

2.4.5. Emeklilik (Azalma) Evresi

Emeklilik evresi, bireyin aktif çalışma yaşamını bitirme sürecine karar verdiği dönem olarak ifade edilmektedir. 65 yaş ve üzeri çalışanları kapsamaktadır. Çalışan, bu dönemde çalışma süresini bitirerek emeklilik kararını almaktadır. Kariyer sürecini tamamlayan bireyler, iş hayatında yapmaya fırsat bulamadığı sosyal hayatındaki etkinlikleri gerçekleştirmeye yönelmektedir (Çiftçi, 2020).

Emeklilik sürecinde özellikle yoğun çalışma koşullarını içeren işlerde görev yapan kişilerin bazı sorunlar yaşadığı görülmektedir. İş yaşamının kişinin hayatından çıkmasıyla birlikte bireyler kendini işe yaramaz, verimsiz hissedebilmektedir. Emeklilik sürecinde iş yaşamını devam ettiren çalışanlar açısından bakıldığında, motivasyon düşüklüğü ile birlikte kendilerini o ortamda istenmeyen ve işe yaramayan biriymiş gibi algılayabilirler. Ayrıca, bu dönemde çalışanların iş memnuniyetinde azalış gözlemlendiği belirtilmektedir (Budak, 2019).

2.5. Kariyer Beklentisinin Tanımı ve Kapsamı

Kariyer gelişimi, bir çalışanın ömrü boyunca devamlılık içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yaşamları boyunca insanlar, deneyimleriyle büyümekte ve çeşitli iş boyutları ile ilgili kendi beklentilerini ve algılarını ortaya koymaktadırlar. Çalışanların bu çeşitli algıları nedeniyle ortaya çıkan farklılıklar, kilit iş olaylarının ele alınmasını farklı şekilde etkilemektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, herhangi bir insan kaynakları departmanının temel amacıdır. Kariyer aşaması teorisini kullanarak çalışanların beklentilerinin ve algılarının kapsamlı bir analizi, kuruluşların çalışanlarını daha iyi anlamalarına ve istenen iş sonuçlarını elde etmek için her kariyer aşaması için uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Malik ve Subraminian, 2015).

Beklenti, gelecekte ne olacağının tahmin edilmesi anlamını taşımaktadır (Knight, Crutsinger ve Kim, 2006). Türk Dil Kurumu'na göre beklenti, “bireyin belli şart ve durumların alacağı biçimler veya kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsü” şeklinde tanımlanmaktadır. Woods'a (1993) göre, yaşam deneyiminin bir sonucu olarak gelişen beklentiler, iş yaşamında da önemlidir ve her çalışan işe başladığı günden itibaren birtakım bireysel beklentiler içerisine girmektedir. Bu beklentiler, kişisel istekler, aile durumu ve sorumluluklar, sağlık durumu ve kariyer gelişimi ile ilişkilidir ve zaman geçtikçe sürekli olarak değişmektedir (Baraz ve Atik, 2018). Geleceğe yönelik beklentiler yakın ve uzak gelecekte farklı yaşam alanlarındaki olası olaylarla ilgili bireylerin isteklerini, planlarını ve korkularını içermektedir (Micheal, 2019).

İşletmelerin, en iyi çalışanlarını elde tutmak ve onları motive etmek için kariyer memnuniyetlerini arttırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmesine gerek duyulmaktadır. Nitekim işletmelerin kariyer yönetimi konusunda çalışanlarına yardımcı olma gibi bir sorumlulukları da bulunmaktadır (Kong, Okumuş ve Bu, 2020). Çalışanların kendisine yönelik perspektifleri bireylerin maddi ve manevi beklentilerini de şekillendirmektedir.

Örneğin, bazı çalışanlar işletmede sahip oldukları insani ilişkileri, yükselmeden daha önemli görürken, diğer çalışanlar ise tam tersi yönetim kademesinde yer almayı ve kariyerinde yükselmeyi arzulamaktadır. Günümüzde çalışanların, kariyer seçiminde para, güç ve terfi olanakları sunan mesleklere yönelim göstermekte olduğu belirlenmiştir (Abilova, 2019). Bu kapsamda teknolojiye yaşanan gelişmelerin bilgiye ulaşmanın ve iletişim olanaklarındaki sağladığı kolaylıklar ve eğitimdeki artış çalışanların kariyer beklentilerini de arttırmaktadır. Knight vd. (2006)'e göre, işletmeler tarafından çalışanların beklentileri yerine getirilmediği durumlarda çalışanlar, farklı kariyer seçeneklerine yönelebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerde çalışan istikrarı sağlamak için çalışanların kariyer beklentilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Baraz, 2018).

Kariyer beklentileri, bireylerin gelecekte kariyerlerinin nasıl olacağına dair inançları olarak tanımlanmaktadır (Perrone vd., 2010). Kariyer beklentileri, bir çalışanın ulaşmak istediği kariyer hedefleri olarak da açıklanmaktadır (Metz, Fouad ve Helledy, 2009). Kong vd., (2020) ise kariyer beklentisini, bireylerin elde etmek istedikleri ulaşılabilir hedefleri şeklinde ifade etmektedir. Kariyer beklentisi, çalışanların kariyer hedeflerine atıfta bulunmaktadır (Kong, Wang, ve Fu, 2015). Başka bir deyişle kariyer beklentisi, bireylerin ileride kariyerlerinin nasıl olması gerektiğine dair inançları olarak da açıklanmaktadır (Perrone vd., 2010). Kariyer eğitimi sürecinde, kariyer beklentileri, bir bireyin gerçekçi bir beklenti ve gelecekteki kariyer seçimlerinin öz değerlendirmesidir. Kariyer eğitimi sürecinde, kariyer beklentileri bireyin ve gelecekteki kariyer tercihlerinin öz değerlendirmesi için gerçekçi bir geleceğe yönelik bir plandır. Kariyer beklentileri, bireylerin kariyer yönetiminin önceliklerini gösterir ve doğrudan kariyer mobilitesiyle bağlantılıdır (Jegeleviene, Merfeldaitė ve Railienė, 2016).

Çalışanlar, yaşam deneyimleri, kariyer istekleri ve kişisel özelliklerine göre beklentileri olan işlere başlamaktadır (Woods, 1993). Çalışanların ve yöneticilerin beklentileri uyumlu olduğunda olumlu bir iş deneyiminin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bazı beklentiler karşılanmadıkça, çalışanlar başka kariyer seçeneklerini de düşünme eğiliminde bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanlarının beklentilerinin anlaşılması, etkin iletişim sağlanması ve beklentilerin gerçekleşmesi düzeyinin takip edilmesi gerekmektedir. Igbaria, Greenhaus ve Parasuraman (1991), iş deneyiminin, kariyer beklentisi ile uyumlu olduğunda, çalışanların iş ve kariyerleri ile tatmin olma eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır (Knight, 2006).

Çalışanların beklentileri karşılandığında çalışanlar, kuruluşlarına bağımlı hale gelmektedirler (Suriyenti, 2014). Johnson'a göre (1995), kariyer beklentileri kariyer seçimi ve başarısı ile yakından ilişkilidir. Kariyer beklentilerinin, bir bireyin gerçekçi ve erişilebilir olduğunu düşündüğü kariyer arayışlarını temsil ettiğini öne sürmektedir (Abrahamsen ve Drange, 2015). Kariyer beklentisi, bir bireyin ulaşmak istediği hayatta gelecekteki kariyer olasılıkları olarak görülebilir (Ahmad, Bilal ve Hai, 2019).

Kariyer beklentileri nihai kariyer seçimi ve kazanımı ile yakından ilişkilidir. Çünkü, bireyin gerçekçi ve erişilebilir olduğunu düşündüğü kariyer arayışlarını temsil etmektedirler (Metz vd., 2009). Kariyer beklentisi, geleceğe ilişkin beklentilerin mevcut davranışı etkilediğini varsayan beklenti teorisine dayanmaktadır. Teori, çalışanların örgütsel desteğe verdikleri yanıtların çalışanların kariyer beklentileri üzerindeki etkilerinden etkileneceğini göstermektedir (Frenkel ve Bednall, 2016).

Kariyer beklentileri yüksek olan çalışanların mesleğine daha fazla dâhil olma, güncellenmiş beceriler geliştirme ve kariyerle ilgili ağlar oluşturma eğiliminde olduğu bilinmektedir (Brown, Ardendt ve Bosselman, 2014). Kariyer hedeflerini sürdürerek, işlerinde iyi performans sergilemektedirler (Maxwell vd., 2010). Bu nedenle, daha fazla kariyer ilerleme fırsatı edinerek, kariyerlerini daha etkili bir şekilde yöneteceklerdir. Bu yönde, kariyer fırsatları ve başarı ile ilgili tutarlı kariyer beklentileri kariyer memnuniyetine olumlu katkı sağlamaktadır (Kong vd., 2020). Kariyer beklentileri ve sonuçları arasındaki ilişkinin önemi, karşılanmamış kariyer beklentilerinin hayal kırıklığına, iş memnuniyetinin azalmasına (Robinson, Murrells ve Clinton, 2006) ve daha yüksek iş hacmine yol açabilme potansiyelinden kaynaklanmaktadır (Perrone vd., 2010).

İşletmeler, iş rotasyonu fırsatları, rehberlik ve ek eğitim dahil olmak üzere çeşitli kariyer yönetimi stratejileri ile çalışanlarının kariyer beklentilerini karşılayabilmektedir. Kariyer atölyeleri ve kariyerle ilgili tavsiye ve öneriler gibi etkin kariyer destek uygulamaları, kariyer beklentilerini karşılamaya yardımcı olabilir ve çalışanları güncel beceriler geliştirmeye motive edebilmektedir. Bu, işletmelerin kariyer beklentilerini karşılayarak çalışanların kariyer memnuniyeti duygusunu artırdığını göstermektedir. Bu yönde işletmeler, çalışanların kariyer beklentilerini karşılayarak, kariyerlerinden memnuniyetlerini ve bağlılıklarını artırabilme şansına sahiptirler (Kong vd., 2020).

Kariyer beklentileri karşılandıkça ve kariyer memnuniyeti arttıkça çalışanların kariyer yollarını takip etme olasılıkları daha da artmakta ve davranış yönelimlerini kariyer yönelimlerine uygun olarak bildirmektedirler (McGinley, 2018). Kariyer beklentilerinin karşılanmasının hem kariyer hem de organizasyonel alanlarda olumlu sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin belirli kariyer geliştirme programlarını sunabilmek için kariyer ihtiyaçlarını ve beklentilerini keşfetmeleri gerekmektedir (Kong vd., 2020).

Bugün farklı sosyo-demografik özelliklerine sahip kişilerin kariyer beklentileri de birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin, genç yaştaki kişilerin kariyer beklentileri ile orta yaşlı kişilerin kariyer beklentileri farklılıklar göstermektedir. Benzer şekilde, bir bekârın veya çocuklu bir babanın iş düzenin değişmesine ya da başka bir şehirde daha yüksek bir göreve atanmasına yönelik gösterecekleri tepki birbirinden farklılaşacaktır. Çünkü, bu iki bireyin ihtiyaçları ve sorumlulukları tamamen farklılık göstermesi kariyer beklentilerini de farklılaştıracaktır (Abilova, 2019). Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar, yaş, kişisel kariyer adaptasyonu, önceki başarılar ve sosyo-ekonomik arka plan gibi kariyer beklentisinin yordayıcılarını araştırmaktadır. İş-yaşam dengesi ve maaş da konuya ilişkin önemli faktörlerdir (Kong vd., 2020).

Liu (2020) ise kariyer beklentisi üzerine yapılan çalışmalar sonucunda kariyer beklentilerinin kişisel tutumları, davranışları ve bireyin aktif kariyer gelişimi arayışını içerdiğini, gerçekçi ve ulaşılabilir kişisel hedefler olarak belirlendiğini, gelir, refah, çalışma ortamı, toplumda yüksek itibar gibi kariyerin belirli bir yönü için insanların arzularını betimlediğini, doğrudan kişisel mesleki değerleri yansıttığını ve kariyer gelişimini etkilediğini ifade etmiştir.

Dolayısıyla, kariyer beklentisi çalışanın kariyerinin devamlılığının sağlanması ve örgüt içerisinde kalmalarına etki edecek olan örgütsel sonuçlar için önemli görülmektedir. “Bu işletmede geleceğim ne olacak?” sorusu çalışma hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle, hangi değişkenlerin gelecekteki kariyer beklentilerini etkilediğini değerlendirmek son derece önem taşımaktadır (Vasconcellos ve Neiva, 2016).

2.6. Turizm Sektörü ve Kariyer Beklentisi İlişkisi

Bir endüstri olarak turizm, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş pazarlarda önemli bir sosyo-ekonomik güç haline gelmiştir. Ekonomik kalkınma kaynağı olarak turizmin gücü,

dünyadaki hemen hemen her ülkede stratejik planlama çabalarını içinde kendine yer bulmuştur (Uysal vd, 2016). Turizm, otelcilik sektörü dahil olmak üzere bir çok alt iş kolunu barındıran hizmet sektörü içerisinde yer alan önemli bir sektördür. Otelcilik faaliyet alanının hizmet odaklı olmasının, otel işletmelerinde hedeflenen başarının, bu işletmelerin temel varlığı olan çalışanların olumlu tutum ve davranışları doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir (Baraz ve Atik, 2018). Günümüzde otel işletmeleri arasındaki yoğun rekabet, otel işletmelerinin personeline verdiği eğitim, yönlendirme ve kariyer planlaması gibi hizmetlerin önemini daha da arttırmıştır. Otel işletmesi, rakipleriyle etkin bir şekilde rekabet edebilmek için daha yetkin ve eğitilmiş işgücüne ihtiyaç duyarken, işgören ise çalıştığı otel işletmesi tarafından kendisine sunulan kariyer imkan ve fırsatlarına ihtiyaç duymaktadır (Giritlioğlu, 2010).

Konaklama sektörü hizmet odaklı bir iş şeklinde nitelendirilmekte ve otel çalışanları müşterilere hizmet vermede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tutumu ve hizmet kalitesi, bir otelin başarısında önemlidir. Çünkü, çalışanlar, bir şirketin ana varlıklarını oluşturmaktadırlar. Çalışanlar, işlerinden ve kariyerlerinden memnun olduklarında işlerinde daha istekli olma eğilimindedirler ve müşterilerine daha iyi hizmet vermelerini sağlayan daha büyük bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktadır (Kong, Cheung ve Zhang, 2010). Kong (2015), kariyer beklentisi üzerine yaptığı çalışmada otelcilik sektöründeki işgücünün çoğunluğu Y Kuşağından oluştuğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, genç yeteneklerin kariyer beklentilerini anlamak ve karşılamak iş tatmini ve çalışma heyecanını artırmada önemli bir adım olarak ifade edilmektedir. Turizm alanında üniversite düzeyinde eğitim almakta olan ve mezun olan bireyler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda (Kozak, 1999; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Kozak ve Kızıllırmak, 2001) söz konusu kişilerin, turizm sektöründe kariyer yapmaya pek de sıcak bakmadıklarına yönelik bulgular elde edilmiştir (Çavuş ve Kaya, 2015).

Bireylerin bir işe sahip olmanın ötesinde, kariyer anlamında kendi geleceklerine yönelik tüm yaşamını etkileyecek bir kararı özellikle gençlik çağında vermek durumunda kalması ise, yanlış bir karar alma endişesini de beraberinde getirebilmektedir. İş yaşamında globalleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yeni iş alanlarına bağlı olarak yetkin çalışanların istihdam edilmesi zorunluluk arz etmektedir. Bu değişimlerden turizm sektörü de yararlanmaktadır. Ülke ekonomilerine ciddi kaynaklar yaratan turizm endüstrisi emek yoğun bir özellik göstermektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinde istihdam edilecek iş görenlerin nitelikleri ve kariyer beklentileri gittikçe önem kazanmaktadır (Çavuş ve Kaya 2015).

Kalifiye kuruluşların, işe alınması ve tutulması için, konaklama organizasyonlarının genç çalışanlarının kariyer beklentilerini ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaları gerekmektedir. Bu, otel yöneticilerinin kariyer gelişimini genç çalışanlar için çekici bir şekilde desteklemelerine ve uygun kariyer destek uygulamaları gerçekleştirerek kariyer beklentilerini karşılamalarına yardımcı olabilir (Kong vd., 2020).

Abilova (2019), turizmde mevsimsellik, geç saatlere kadar çalışma, bayram, yılbaşı vb. günlerde çalışma zorunluluğu, terfi imkanlarının ve ücretlerin yetersizliği, mobbing ve cinsiyet ayrımcılığı çalışanlar açısından kariyer gelişimini zorlaştıran engeller olarak değerlendirilmektedir. Bu zorluklar, sektör çalışanlarını yoksulluğa ve güvencesizliğe itmekte ve sağlıklı bir kariyer yapısının oluşmasını engellemektedir. Yukarıda kariyer engeli olarak ifade edilen durumlar, turizm çalışanlarının beklentilerini anlamanın önemini ortaya çıkarmıştır.

Çalışma koşullarındaki gelişmeler sonucunda tek bir işverenle ömür boyu istihdam düşüncesinin etkisi azalmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler çalışanların değişen istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların kariyer anlamında beklentileri karşılandığı takdirde, kendileri için anlamlı olan işlerde daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Kong vd., 2015). İşletmelerin örgütsel performansı arttırmak için günümüzün güçlü çalışma ortamının kariyer dinamiklerini anlamak, kariyer beklentilerini oluşturan bağlamsal faktörleri anlama ihtiyacı önemlidir. Yöneticiler insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmak istiyorlarsa çalışanların kariyer beklentilerini anlamaya çalışmalıdır.

Yukarıda değerlendirilen konular göz önünde bulundurulduğunda, turizm sektörünün kendine has özelliklerinin çalışanlar açısından bazı zorluklar doğurduğu görülmüştür. Bu zorlukların, turizm sektöründe çalışanların kariyerlerinde engelleyici unsurlara dönüştüğü saptanmıştır. Bu bağlamda, çalışanların kariyer açısından sorunlar yaşaması, kariyer beklentilerinin anlaşılması ve tespit edilmesini önemli hale getirmiştir. Bir sonraki kısımda araştırmanın yöntemsel kısmı sunulmuştur.

3. BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE ANALİZLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın ana amacı, Kuşadası'nda beş yıldızlı otellerde görev yapan otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin ve kariyerlerine yönelik beklentilerinin belirlenmesidir. Mevcut literatürde otel çalışanlarının iş yaşam kalitelerini inceleyen çalışmalar genellikle nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda iş yaşam kalitesinin çok boyutlu yapısı ve kariyer beklentisi süreçlerinin kişiden kişiye farklılık göstermesi sebebiyle nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Önceki çalışmalarda, misafirlerle ilişkiler iş yaşam kalitesinin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmasına rağmen, misafirlerle etkileşim düzeyi yüksek olan animasyon departmanı göz ardı edilmiş, örneklem servis ve mutfak çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Bu yönde, misafirlerle etkileşim içerisinde yer alan animasyon, servis, mutfak, ön büro ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının iş yaşam kaliteleri ve kariyer beklentileri derinlemesine incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, ilgili literatüre ve sektör yöneticilerine önemli çıktılar sunulmuştur.

3.2. Araştırma Soruları

Bu araştırma kapsamında yanıtlanması gereken temel araştırma soruları şunlardır.

- Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen faktörler nelerdir?
- Otel çalışanlarının kariyer beklentileri nelerdir?

Araştırma kapsamında yanıtlanması amaçlanan alt araştırma soruları ise şunlardır.

- Otel çalışanları iş yaşamında kaliteyi nasıl algılamaktadır?
- Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini kolaylaştıran etmenler nelerdir?
- Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini zorlaştıran etmenler nelerdir?
- Otel çalışanlarının kişisel kariyerlerine yönelik algıları nasıldır?
- Otel çalışanlarının sektörde geleceğe yönelik kariyer beklentileri nelerdir?

3.3. Araştırma Modeli

Araştırmacıların, gerçeği arama sürecinde yararlanabileceği veri toplama yöntem ve teknikleri arasında nitel veya nicel veri ya da her ikisinin birlikte kullanılması söz konusu olabilmektedir (Layder, 2013). İnsan davranışlarını anlamaya yönelik araştırma süreçlerinde sayısal verileri ve istatistiksel araçları ön plana çıkaran nicel araştırmalar, çok boyutlu ve değişken olan insan tutumlarını, duygularını ve düşüncelerini açıklamada yetersiz kalabilmektedir. Bu kapsamda, insana ilişkin herhangi bir konunun, derinlemesine ve kapsamlı incelemesine olanak sağlayan nitel araştırma yöntemleri ivme kazanmıştır. İncelenen her konuya dair en küçük bir problemin keşfi, sorunun çözümü ve ilgili alan yazına katkısı açısından önemli olduğunu, Kozak (2017), “Küçük ölçekli kanser hücresinin gerekli önlemler alınmadığı takdirde tüm vücuda nüfuz etmesi gibi, yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılacak en küçük problemlerin bile dikkate alınması gerektiğini” vurgulamaktadır.

Nitel araştırmalar, bilginin kesin olmadığı ve gerçekliğin öznel, kişiden kişiye değişen, çoklu olduğu varsayımlarını temel almaktadır. Bireyin kendi bakış açısından dünyayı yorumladığı yaklaşımını temel alan nitel araştırmalarda, bireye ait olan duygu ve düşünceler ortaya konulmaya çalışılır. Bu kapsamda, nitel araştırmalar, katılımcılarla uzun süreli ve derinlemesine etkileşimlere odaklanmayı esas almaktadır (Creswell, 2016; Patton, 2018). Sosyolojideki en iyi çalışmaların çoğu, istatistiksel testler olmaksızın nitel yöntemler kullanılarak yürütülmüştür (Neumann, 2006).

Yaşadığımız dünyada farkında olduğumuz ancak tam anlamını kavrayamadığımız, derinlemesine ve ayrıntılı bilgiye sahip olmadığımız olguları keşfetmeyi amaçlayan çalışmalarda fenomenolojik (olgu bilim) yaklaşımların ortaya konulmasını gerektirmiştir. Nitel araştırmaların temellerinden birisi olarak değerlendirilen fenomenolojik yaklaşım, araştırmanın konusunu oluşturan olguyu yaşayan, bu olguyu ifade edebilecek veya yansıtabilecek kişileri veri kaynağı olarak kullanmaktadır. Bu yaklaşım, nitel araştırmaların doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymak yerine, odaklanılan olguyu daha iyi tanımamızı sağlayarak örnekler, açıklamalar, yaşantılar ve deneyimleri ortaya koyarak hem literatüre hem de uygulamaya ciddi katkılar sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Otel çalışanlarının iş yaşam kalitelerini etkileyen faktörleri ve kariyer beklentilerini anlamaya yönelik olan bu çalışmada, belirli fenomen veya fenomenleri kendi doğal ortamları içerisinde çok yönlü, ayrıntılı ve derinlemesine inceleme fırsatını ortaya koymadaki etkililiği

sebebiyle (Işıkoğlu, 2005; Yin, 2011) nitel araştırma yöntemi ve fenomenolojik yaklaşım tercih edilmiştir.

3.4. Araştırma Kısıtları

Her araştırmada olduğu üzere, bu araştırmanın da belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Söz konusu kısıtlar şunlardır.

- Bu araştırma, Kuşadası ilçesi ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırmaya sadece Kuşadası ilçesinde yer alan beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler dâhil edilmiştir. Bu anlamda, diğer otel işletmeleri (üç ve dört yıldız gibi) kapsam dışı tutulmuştur.
- Bu araştırmaya ön büro, servis, kat hizmetleri, mutfak ve animasyon departmanında çalışan kişiler katılmıştır. Bu departmanların dışında diğer departmanlarda çalışan kişiler (teknik servis, güvenlik, muhasebe gibi) belirlenen örneklem çerçevesi dışında kalmıştır.
- Bu araştırmada sadece nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu yönde de veri toplama aşaması görüşme ve odak grup yöntemleri ile sınırlı tutulmuştur.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma, aşağıda açıklanan varsayımlara ilişkin olarak tasarlanmıştır.

- Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi boyutları ve kariyer beklentilerinin incelenmesi amacıyla hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu yeterlidir.
- Yarı-yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular, araştırmaya katılan otel çalışanları ve yöneticileri tarafından net bir şekilde anlaşılmıştır.
- Araştırmaya dahil edilen her bir katılımcı, yarı-yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruları samimiyetle yanıtlamıştır.

3.6. Örneklem Seçimi

Nitel çalışmalarda, genellikle olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi tercih edilmektedir. Araştırmacılar, nitel çalışmaların amacının çok soru sormak ve çok kişiye ulaşmak yerine, araştırılan konunun altında yatan sebepleri ve ilgili konuları keşfetme konusunda daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Nitel çalışmalarda, en uygun örnekleme yöntemi olasılığa dayalı olmayan örnekleme olarak değerlendirilmektedir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yönteminin en yaygın şekilde kullanılan türü ise amaca yönelik örnekleme ya da amaçlı örneklemedir. Amaçlı örnekleme, araştırmacının farkına varmak ve keşfetmek istediği birçok bilgiyi öğrenilebileceği bir örnekleme sahip olması gerektiği önermesine dayanmaktadır (Merriam,2018). Bu kapsamda, araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan amaçlı örnekleme kullanılmıştır.

Kasıtlı örnekleme, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer almaktadır. Bu örneklem seçiminde, araştırmacı, araştırmacının hedefleri doğrultusunda kendisine hız ve maliyet açısından avantaj sağlayacağını düşündüğü kişileri örnekleme dâhil etmektedir (Kozak, 2017). Bu bağlamda, öncelikle nitel araştırmada veri toplama sürecinin zorlukları da göz önüne alınarak araştırma alanı olarak Kuşadası ilçesi seçilmiştir. Söz konusu ilçede, beş yıldızlı otellerde faaliyet gösteren otel çalışanları bu araştırmada katılımcı olarak tercih edilmiştir.

Zincir veya ağ örnekleme olarak da ifade edilen kartopu örnekleme, amaçlı örnekleme türlerinin sık kullanılan biçimi olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın içeriğine ve amacına bağlı olarak belirlenen ölçütler doğrultusunda uygun katılımcılara yer verilmesini gerektirmektedir (Merriam, 2018). Araştırılan konu üzerinde fikir, düşünce sahibi ve deneyimleyen kişi sayısı çok fazla olduğundan katılımcıları seçmek için belli ölçütler belirlenmiştir. Bu araştırmada, literatür incelemesi sonucunda otel işletmelerinin beş departmanında (Animasyon, Kat Hizmetleri, Mutfak, Ön büro ve Servis) çalışmakta olan otel çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Bu bölümlerin seçilmesinin amacı, iş yaşam kalitesi ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda yer alan misafir boyutu dikkate alınarak, misafirlerle etkileşim içerisinde olan departman çalışanları tercih edilmiştir. Katılımcıların, deneyim sahibi olmasının, çalışmanın amacına daha uygun olacağı göz önünde bulundurularak sektörde en az 3 yıllık çalışmış olma şartı getirilmiştir.

Nitel çalışmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi örneklem sayısını belirleme yöntemi bulunmamaktadır. Nitel çalışmalarda örneklem sayısı sorulan sorulara, çalışmanın içeriğine, toplanan verilere ve analiz yöntemlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Nitel araştırmada, yeterlik, nicel verilerdeki gibi öznelerin sayısına değil, toplanan veri miktarına işaret eder. Kâfi miktarda veri toplandığında ve doygunluk gerçekleştiğinde yeterlik sağlanır (Neumann, 2006). Öte yandan Kozak (2017), örneklem sayısının belirlenmesinde toplanan verinin kalitesi ve doyma noktası ilkelerini göz önünde bulundurmakla beraber doktora çalışmalarında 20-30 arasında görüşme gerçekleştirilmesinin yeterli olacağını belirtmiştir. Bu veriler ışığında araştırma sürecinde 20 kişiyle görüşülmüş ve verilerin tekrar edilmesi ilkesi göz önünde bulundurulmuştur.

3.7. Görüşme Tekniği

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan tekniklerden ilki görüşmedir. Nitel araştırma yöntemlerinin en temel veri toplama araçlarından biri olarak ifade edilen görüşme, bir dizi soru sorularak insanların gerçekliğe ilişkin duygu, düşüncelerini öğrenmede kullanılan en güçlü tekniklerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Punch, 2016). Görüşmeler, her bireyin kişisel bakış açısının ayrıntılı bir araştırılması ve araştırma fenomeninin bulunduğu kişisel bağlamın derinlemesine anlaşılması için bir fırsat sağlar (Creswell, 2003). Görüşmenin içeriğine göre sorularla ilgili değişiklik yapabilme olanağı sağlayarak esneklik kazandırması, yanıt oranının yüksek olması, sözel olmayan davranışları gözlemleyebilme, ortam üzerinde kontrol sağlayabilme, katılımcının anlık tepkilerini kaydetme, veri kaynağının teyit edilmesi, derinlemesine ve tam bilgi elde etmeye kolaylık sağlaması ve katılımcıların anlayamadığı sorulara müdahale ederek düzeltme şansı vermesi, önemli avantajlar olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Görüşme tekniği; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olmak üzere üç farklı şekilde uygulanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların bakış açıları doğrultusunda oluşturdukları dünyayı kendi düşünceleriyle anlatmasına olanak sağlamaktadır. Araştırma keşifsel bir nitelikteyse ve yeni verilerin ortaya konulması amacını taşımakta ise yarı yapılandırılmış görüşmeler, formatı gereği farklı sorularla konuların açılmasına, farklı verilerin ortaya çıkmasına ve yeni bilgilere ulaşılmasına olanak sağlamaktadır (Merriam, 2018). Bu kapsamda, çalışmada araştırmacılara yapılandırılmış görüşmelere nazaran görüşmelerin içeriği ve katılımcıyla karşılıklı etkileşim

sürecine bağlı olarak soruların sıralamasının değiştirilebildiği, ilave soruların sorulabilmesi gibi daha fazla esneklik sağlaması sebebiyle (Kozak, 2017) yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşmelerde sorulacak soru sayısı konusunda kesin bir sınırlama bulunmamakta, demografik soruları dâhil etmeden, çalışmanın içeriğine bağlı olarak 2 ya da 3 sorunun yeterli olabileceği ifade edilmektedir (Kozak, 2017). Görüşmelerde kullanılacak soruların hazırlanması sürecinde kolay anlaşılabilir sorular sorma, özellikli sorular hazırlama, açık uçlu sorular sorma, evet- hayır cevabı gerektiren sorular sormama, çok boyutlu sorulardan kaçınma, alternatif sorular ve sonda sorular hazırlama, katılımcıyı yönlendirecek sorulardan kaçınma, soruları mantıklı bir silsile içerisinde düzenleme ilkeleri göz önünde bulundurulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu kapsamda, ilgili alan yazın taraması yapılarak araştırma konusunu oluşturan iki ana kavramdan biri olan turizm çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri tespit edebilmek için çok boyutlu yapısı sebebiyle 10 soru geliştirilmiştir. Kandasemy ve Ancheri'nin 2009 yılında, Wan ve Chan'ın 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarda kullanmış olduğu- **“İyi bir çalışma hayatına katkıda bulunan herhangi bir yönü düşünebiliyor musunuz?”** ve **“Çalışma hayatınızı kötü kılan yönleri düşünebilir misiniz?”** - 2 soru, ana sorular olarak alınmış ve iş yaşam kalitesinin çok boyutlu yapısı nedeniyle alan yazına dayalı olarak ilave sorular eklenmiştir. Çalışmanın ikinci araştırma sorusu olarak turizm çalışanlarının kariyer beklentilerini anlamaya yönelik 5 soru geliştirilmiştir. İlk soruyu sorduktan sonra, görüşme yapılan kişinin “Neden böyle söylüyorsunuz?” veya “Ne demek istediğinizi daha fazla açıklayabilir misiniz?” veya “İşyerinizden az önce söylediklerinizle ilgili bazı örnekler verebilir misiniz?” şeklinde takip soruları sorulmuştur. Sorunu açıklığa kavuşturmak veya genişletmek için tüm katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiş ve katılımcılar, görüşlerini desteklemek için olayları anlatmaya teşvik edilmiştir.

Görüşme esnasında, katılımcılardan gelen yanıtlarda belirsizlik bulunması halinde netleştirilmesi veya yanıtlarda ilgisizlik, eksiklikler bulunması söz konusu olduğunda yanıtın tamamlanması veya konuyla ilgili bir yanıt ve daha çok bilgi elde etmek için objektif bir istek olarak tanımlanan sondalar kullanılmıştır (Neumann, 2006). Sondalar sayesinde katılımcının çalışmada konumunu anlayabilme ve katılımcıdan konuya ilişkin daha ayrıntılı veri elde

edebilme imkânı olup olmadığı ortaya çıkarılmaktadır (Merriam, 2018). Sonda olarak üç-beş saniyelik bir duraklama çoğunlukla etkili olur. Sözsüz iletişim de (örn. başın yana eğilmesi, kaşların kaldırılması veya göz teması) işe yarayabilmektedir. Görüşmeci soruyu tekrarlayabilir ya da yanıtı tekrarlayıp sonra duraklayabilir (Neumann, 2006). Bu çalışmada, yukarıda ifade edilen sondalar kullanılmıştır. Araştırmacı, sorduğu sorular karşısında katılımcıların söyleyeceği ve ekleyeceği bir şey olmayıncaya kadar bekleyerek daha sonra diğer sorulara geçmiştir. Araştırmacı, soruların bitimi sonrası teşekkür ederek görüşmeyi sonlandırmıştır.

Görüşmeler çalışanların rahat bir şekilde sorulara cevap verebileceği otel dinlenme alanlarında, kafeteryalarda ve katılımcıların evinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, dünyada yaşanan Covid 19 salgını sebebiyle hijyen ve mesafe kurallarına uyularak yapılmıştır. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazı kullanılmasının amacı, konuşma sonucunda elde edilen tüm verilerin analiz amacıyla eksiksiz bir şekilde korunmasını sağlamasıdır (Merriam,2018). Ses kayıt cihazı kullanılmadan önce katılımcıya ses kayıt cihazının kullanılması amacı ifade edilmiş ve katılımcının kafasında oluşabilecek kuşku ve çekinceler bertaraf edilerek görüşmelere başlanmıştır. En uzun görüşme 58 dakika sürerken en kısa görüşme 11 dakika şeklinde gerçekleşmiştir. Tüm katılımcıların görüşmelerinin ortalaması 29 dakika olarak tespit edilmiştir. Görüşmelerde elde edilen veriler Word programında bilgisayar ortamına aktarılmış ve yaklaşık olarak 200 sayfalık veri seti ortaya çıkmıştır.

3.8. Odak Grup Görüşmesi

İnsanlar sosyal özelliklere sahip olmalarına istinaden bir araya gelmekte ve belirli konularda görüşlerini paylaşabilmektedir. Bireylerin grup içindeki davranışları ile yalnız olduğu zamanlardaki davranışları arasında belirli farklılıklar bulunmaktadır. Grupların karar verme ve değerlendirme yapma süreçlerinde, bireylere göre daha yaratıcı olmaları, daha hızlı sorun çözmeleri, daha fazla seçenek yaratmaları sebebiyle grup olgusunu kullanmanın önemli faydalarının olduğu ifade edilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı nitel veri toplama araçlarından birisi olarak ifade edilen odak grup görüşmeleri önemli bir fonksiyona sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

1950'lerin başında Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da sosyal pazarlama alanında yaygın olarak kullanılmış olan odak grup görüşmeleri, tüketicilerin tepkilerini ve bir

ürün, film veya televizyon programına duydukları coşku veya ilgisizlik nedenlerini belirlemek için tasarlanmıştır. 1960'larda, demograflar, Üçüncü Dünya ülkelerindeki aile planlaması çalışmaları için bu yöntemi kullanmışlardır (Hamel, 2001). Son zamanlarda, akademik ve uygulamalı bilimlerde kullanılmasıyla birlikte, Odak grup görüşmeleri nitel veri toplama için değerli bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Colucci, 2007). Odak grup, araştırmacı tarafından seçilen, araştırılan olgu hakkında deneyime sahip kişilerin görüşlerini ifade etmek için bir araya geldiği, genellikle altı ila on kişiden meydana gelen küçük bir gruptan oluştuğu ifade edilmektedir. Bir kolaylaştırıcı veya moderatör grubu yönetir ve katılımcılar arasındaki tartışmaya rehberlik eder (Cronin, 2008). Odak grup görüşmelerinde moderatörün rolü çok önemlidir. Bir grubu başarılı bir şekilde yönetmek iyi düzeyde grup liderliği ve kişilerarası beceri gerektirmektedir (Gibbs,1997).

Odak grupları, günümüzde nitel araştırma açısından verimli bir alan sunmaktadır. Temel olarak, odak grupları, toplu görüşmeler veya grup görüşmeleri olarak adlandırılmaktadır (Kamberelis ve Dimitriadis, 2013). Odak gruplar, bir grup görüşmesi biçimidir, ancak ikisini birbirinden ayırmanın önemli olduğu belirtilmektedir. Grup görüşmesi, aynı anda birkaç kişiyle görüşme yapmayı içermekte ve vurgu, araştırmacı ve katılımcılar arasındaki sorular ve yanıtlar üzerinedir. Ancak odak grupları, araştırmacı tarafından sağlanan konulara dayalı olarak grup içindeki etkileşime dayanmaktadır (Morgan, 1996). Kitzinger (1994, 1995), etkileşimin odak gruplarının önemli bir özelliği olduğunu savunur çünkü katılımcılar arasındaki etkileşim, dünya görüşlerini, bir konu hakkında kullandıkları dili ve bir durum hakkındaki değer ve inançlarını ortaya çıkarmaktadır. Katılımcılar arasında gerçekleşen bu etkileşim, aynı zamanda katılımcıların birbirlerine sorular sormalarına ve belirli deneyimleriyle ilgili kendi anlayışlarını yeniden değerlendirmelerine ve yeniden gözden geçirmelerine olanak tanımaktadır. Bu kapsamda, grupta yer alan katılımcıların vereceği yanıtların kapsamını ve içeriğini değiştiren önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bireysel görüşmelerde katılımcının aklına gelmeyen, unuttuğu bazı hususların, odak grup görüşmelerinde bu etkileşim sayesinde katılımcıların aklına gelmesiyle ek yorumda bulunmasını sağlayarak elde edilen veriyi zenginleştirebilir. Bu konuda dikkate alınması gereken önemli bir husus, odak grup görüşmelerinde yer alacak kişilerin, araştırmanın odağında yer alan konu, hizmet veya ürüne ilişkin ortak bir deneyime sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu çalışmada, aynı konu hakkında birkaç farklı bakış açısı elde etmek için uygunluğu, insanların günlük yaşamla ilgili ortak anlayışları ve bir grup durumunda bireylerin başkalarından nasıl etkilendiği hususu ile ilgili içgörü kazanmayı içermesi (Gibbs, 1997) sebebiyle ikinci bir yöntem olarak odak grup görüşmeleri kullanılmıştır. Odak grup görüşmelerini organize etmek genellikle diğer görüşme türlerinden daha fazla planlamaya ihtiyaç duymaktadır; çünkü, insanları grup toplantılarına götürmek zor olabilmekte ve uygun kayıt olanaklarına sahip uygun mekânları kurmak çok zaman gerektirmektedir (Gibbs, 1997). Yıldırım ve Şimşek (2016), odak grup görüşmelerinde araştırmanın alt soru sayısının 3-4 ü geçmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmaya ait 3-4 alt sorunun, en az 4-6 görüşme sorusu ve sondalarla araştırılmasının mümkün olduğu dile getirilmektedir. 6-8 katılımcıdan oluşturulan odak grup görüşmelerinin verimli geçmesi için 1-2 saat içerisinde daha fazla sorunun sorulmasına gerek olmadığını vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada, görüşmelerde sorulan tüm sorulara yer verilmemiş, soruların sayısı azaltılarak, doğrudan iş yaşam kalitesi boyutları ve kariyer beklentilerini saptamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Bu doğrultuda, gerekli planlamalar yapılarak Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde belirlenen departmanlarda çalışan 6 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinde yer alacak kişi sayısının 6-10 kişi arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Cronin, 2008). Odak grup görüşmesine katılan kişilerin, araştırılan konulara ilişkin yeterli deneyime sahip olması açısından en az 3 yıl sektörde çalışma şartı göz önünde bulundurulmuştur. Odak grup görüşmesine katılanların 5'i erkek 1'i kadındır. Katılımcıların yaşları 22 ile 28 arasında olup, sektör tecrübeleri 4 ile 11 yıl arasında değişmektedir. Verilerin kaybolmaması adına gerçekleştirilen odak grup görüşmesi ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve toplamda 73 dakika sürmüştür. Görüşmenin başında araştırılan konuya ilişkin bilgiler verilmiş, ses kayıt cihazı kullanım sebebi katılımcılara anlatılarak onayları alınmıştır. Odak grup görüşmesi, Türkiye'de Covid 19 kısıtlamaları sebebiyle Kuşadası'nda sosyal mesafe, maske ve hijyen kurallarına uyularak görüşmeci evinin bahçesinde gerçekleştirilmiştir.

3.9. Veri Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veri seti, öncelikle ses kaydından yazıya dökülmüştür. Her bir soruya verilen yanıtlar betimsel (tanımsal), yansıtılmış ve algısal olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Algısal veriler, araştırma sorusunun yanıtını

içermeyen, katılımcılara ait kalıp yargılardır. Örneğin “Hintli müşteriler asla bahşiş vermez” gibi. Yansıtılmış veriler de algısal veriler gibi araştırma sorusunun yanıtı ile ilgisiz olan, katılımcının konu dışı görüşleridir. Örneğin görüşmenin başlangıcında katılımcının kendi kariyerinin erken dönemlerini veya özel hayatından araştırma sorusu ile ilgili olmayan bir kesiti anlatması gibi. Algısal ve yansıtılmış veriler, içerik analizi esnasında tespit edilip araştırma bulgularına dahil edilmemek üzere araştırmacı tarafından bir kenara ayrılır. Böylece araştırmacı, araştırma sorusunun yanıtlarını içeren betimsel veriyi elde etmiş olur.

Betimsel veri bu şekilde ayıklandıktan sonra yeni baştan içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinin ilk aşamasında her bir soruya verilen betimsel yanıtlar açıklayıcı ifadeler olarak listelenmiş ve bir ifadeler havuzu oluşturulmuştur. Bu aşamaya, açık kodlama denilmektedir.

Açık kodlamada elde edilen ifadeler bir sonraki aşamada eksenli kodlamaya tabi tutulmuştur. Eksenli kodlamada ifadeler, anlamlı gruplara bölünür. Bu gruplara, tema denilmektedir. Veri kendi içinde ne kadar çok anlam eksenine sahipse tema sayısı da o kadar çok olmaktadır. Bazen temalar da kendi aralarında anlamlı gruplar oluşturabilir. Anlamlı temaların bir araya getirilmesi ile de boyutlar oluşturulur. Bu tema ve boyutlar araştırmacı tarafından isimlendirilmiştir.

İçerik analizinin son aşaması, seçici kodlamadır. Seçici kodlama aşamasında, belirlenmiş olan tema ve boyutlar bir bütün olarak incelenmiştir. Böylece bütün ifadelerin gerçekten uygun temalar altında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Araştırmacı, analizin ilk başlarında belirli bir temaya yerleştirdiği ifadeyi seçici kodlama aşamasında yeniden gözden geçirdiğinde başka bir tema altına almanın daha uygun olacağını düşünebilir. Seçici kodlama aşaması esasında bir kontrol aşamasıdır; bu yüzden, araştırmacı, seçici kodlama aşamasında danışmanı ve ikinci danışmanı ile birlikte eş zamanlı olarak bir arada çalışmıştır.

3.10. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmada, katılımcıların yaşayabileceği güven sorunlarını en aza indirmek için tüm katılımcılara görüşme öncesinde araştırmanın kimseyle paylaşılmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Bununla beraber, bazı katılımcılar işletmelerine ait ve kişisel bilgiler verirken konuşulanların gizli kalacağı konusunda tekrar teyit almışlar ve açıklamalarına devam etmişlerdir. Bu, görüşmenin güvenilirliği açısından önemli bir durum olarak ortaya

çıkılmaktadır.

Sosyal olguları içinde yer aldığı ortamı göz önünde bulundurarak anlamayı ve incelemeyi ön plan alan yaklaşım olarak nitel çalışmaların artması, geçerlilik ve güvenilirlik tartışmalarını da getirmiştir. Bu durum nitel araştırmalarda, nitelikli çalışma meydan getirme süreçlerinde uygulanabilecek bazı stratejilerin uygulanması konusunu ön plana alınmasını sağlamıştır. Bu kapsamda, nitel çalışma gerçekleştiren araştırmacıların uyguladıkları stratejiler arasında; tekrarlı sorular, rastlantısal örneklem seçme, ayrıntılı alıntılar yapma, bağlantılara yoğunlaşma, analiz formu, araştırmanın sınırlarını ortaya koyma, kendini değerlendirme (dönüşlülük, eylemden etkilenme), çarpık durumlar (bulma, negatif ve alternatif sonuçlarla karşılaştırma, çeşitleme (üçgenleme, sac ayağı), eş denetleme (uzman incelemesi), ayrıntılı betimleme, kısa yoldan denetleme (çalışma özeti), uzun süreli çalışmalar ve katılımcı teyidi (dönüt alma, iletişimsel geçerleme) bulunmaktadır (Yıldırım, 2010).

Bu araştırmada, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak konusunda bazı uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen ilk strateji, üçgenlemedir. Aynı araştırmada veri toplamak için birden fazla veri toplama tekniğinin uygulanması olarak ifade edilen yöntemsel çeşitleme (Yıldırım, 2010), çalışmanın amacı doğrultusunda bu araştırmada kullanılan metotlardan birisidir. Gerçeğe ulaşmak için farklı bakış açıları veya farklı yöntemlerle veri toplamanın araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine olumlu etkide bulunacağı göz önünde bulundurularak araştırmada derinlemesine inceleme imkanı veren görüşme ve grup içi dinamiklerin önemi vurgulayan odak grup görüşmesi uygulanmıştır.

Bu kapsamda, uygulanan diğer strateji ise katılımcı teyidi olarak nitelendirilmektedir. Araştırmacıların topladığı verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı bulunmaktadır. Bu durum araştırmacıların sahip olduğu öznel bakışından olabileceği gibi, yanlış anlamasından da kaynaklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu nedenle, görüşmecilerde elde ettiği bilgilere ilişkin katılımcı ile değerlendirme yapmak isteyebilir. Bu araştırmada katılımcı teyidi 2 şekilde uygulanmıştır.

1- Görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen verilerin özeti katılımcılarla paylaşılmış ve bu verilere ilişkin görüşlerini yansıtıp yansıtmadığı konusunda değerlendirme yapmaları istenmiştir.

2- Görüşmeler tamamlandıktan sonra görüşmelerin yazıya aktarılması sürecinde verilerden elde edilen çıkarımlar 3 katılımcı ile paylaşılmış ve anlamların doğruluğu konusunda onay alınmıştır.

Uzman incelemesi de araştırmanın niteliğini artırma kapsamında uygulanan bir diğer strateji olarak yer almıştır. Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırmalar kapsamında yetkinliğe ulaşmış kişilerden çalışmayı tüm boyutlarıyla farklı açılardan incelemesine imkan vermeyi içeren bir stratejidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda, araştırmanın her aşamasında nitel araştırmalar konusunda uzmanlaşmış kişilerden destek alınmıştır.

Araştırma kapsamında, geçerliliği ve güvenilirliği arttırmak için katılımcıların ifadelerinden ayrıntılı alıntılar yapılmış ve verilen ifadelerin genelini yansıtacak örnekler araştırmaya alınmıştır. Tekrarlı sorular ve ayrıntılı betimleme stratejileri de çalışmanın niteliğini yükseltmek amacı doğrultusunda kullanılmışlardır.

3.11. Etik İlkeler

Nitel araştırmalarının insan ilişkilerine ve karşılıklı etkileşim sürecine dayanması, çalışmalarda etik olmayan bazı sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu nedenle, çalışmasının başlamasından raporlaştırılmasına kadar olan süreçte Yıldırım ve Şimşek'in (2016) belirttiği etik kurallara uyulmuştur.

1- Bu araştırmada yer alan tüm kişiler herhangi bir psikolojik veya fiziksel maruz kalmaksızın kendi istekleriyle ve gönüllü olarak bu çalışmaya katılmışlardır. Bu kapsamda araştırmanın amaçları, veri toplama ve analizi ve raporlaştırılması süreçlerine ilişkin tüm katılımcılar sözlü olarak bilgilendirilmişler ve tüm katılımcılardan bilinçli onay alınmıştır.

2- Tüm katılımcılara, gizlilik, özel hayata saygı, zarar görmeme etik ilkesi uyarınca araştırmadan elde edilen tüm veriler, izinsiz ve yetkisiz kişi, kurum veya kuruluşların eline geçmeyecek şekilde önlemler alınarak, koruma altına alınmıştır.

3- Verilere sadık kalma etik ilkesi kapsamında araştırmadan elden edilen tüm verilerin raporlaştırılması ve sunumu sürecine değin çarpıtılmaması, aslından uzaklaştırılmaması ve kasıtlı olarak değiştirilmesi gibi etik dışı davranışların olmayacağı konusunda tüm katılımcılar bilgilendirilmiştir.

4. BÖLÜM

4. OTEL ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİ BOYUTLARI VE KARIYER BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ. KUŞADASI ÖRNEĞİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde turizm çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve kariyer beklentilerine ilişkin görüşme ve odak grup çalışmasından elde edilen bulgular sunulmuştur. Araştırmanın bulgular kısmı. katılımcılara yönelik demografik bulgular, iş yaşam kalitesi boyutları, çalışanların iyi bir iş yaşamı için çözüm önerileri, çalışanların kalite algıları ve çalışanların kariyer beklentileri olmak üzere 5 ana bölümden oluşmaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

4.1.1. Görüşme yöntemi ile Veri Toplanan Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan çalışanların demografik özelliklerine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1. Yarı- Yapılandırılmış Görüşmelerde Yer Alan Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Sektör Tecrübesi	Görevi
Katılımcı 1	34	Kadın	Evli	Lise	18	Rezervasyon Sorumlusu
Katılımcı 2	38	Erkek	Evli	Üniversite	22	Ön Büro Müdürü
Katılımcı 3	25	Erkek	Bekar	Üniversite	5	Resepsiyonist
Katılımcı 4	48	Erkek	Evli	Lise	29	Animasyon Müdürü
Katılımcı 5	47	Erkek	Evli	İlkokul	30	Mutfak Şefi
Katılımcı 6	22	Kadın	Bekar	Lise	5	Animatör
Katılımcı 7	48	Erkek	Evli	Üniversite	29	Servis Müdürü
Katılımcı 8	34	Erkek	Bekar	Üniversite	13	Animasyon şefi
Katılımcı 9	34	Erkek	Evli	Üniversite	18	Ön büro Mdr.Yrd.
Katılımcı 10	39	Erkek	Evli	İlkokul	24	Pastane Şefi
Katılımcı 11	54	Erkek	Evli	Lise	32	F&B Manager
Katılımcı 12	28	Erkek	Bekar	Lise	12	Bell Captain
Katılımcı 13	30	Erkek	Bekar	Üniversite	10	Animasyon Şefi
Katılımcı 14	19	Erkek	Bekar	İlköğretim	3	Barboy
Katılımcı 15	21	Erkek	Bekar	Üniversite	5	Garson
Katılımcı 16	19	Erkek	Bekar	Lise	3	HK-Meydan
Katılımcı 17	41	Bayan	Evli	Lise	20	HK Şefi
Katılımcı 18	46	Bayan	Evli	İlkokul	15	HK Maid
Katılımcı 19	26	Erkek	Bekar	Üniversite	11	Chef De Partie
Katılımcı 20	20	Bayan	Bekar	Lise	4	Garson

5 yıldızlı otellerde çalışan turizm personelinin iş yaşam kalitesi ve kariyer beklentilerini keşfetme amacı olan bu araştırmada çoklu yöntem (triangulation) kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada örneklem grubunu oluşturan 20 turizm çalışanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.1’de görüşme gerçekleştirilen 20 kişi demografik özellikler açısından incelendiğinde, kadın katılımcıların 5 kişi; erkek katılımcılar ise 15 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 75’ini erkekler, % 25’ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 19 ile 54 arasında değişmekle birlikte, katılımcıların yaş ortalaması 33,65 olarak saptanmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak katılımcılar otele gelen misafirle ilişki içerisinde olan 5 farklı departmandan (Animasyon-Kat Hizmetleri-Mutfak-Ön Büro-Servis) seçilmiştir. Çalışmada 4 Animasyon, 3 Kat Hizmetleri, 4 Mutfak, 5 Ön Büro, 4 Servis departmanı çalışanı yer almaktadır. Katılımcıların % 20’si Animasyon, % 15 Kat Hizmetleri, 11% 20 Mutfak, % 25 Ön Büro ve % 20’si Servis çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanların sektör tecrübesi ise 3-32 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 10’u evli, 10’u ise bekârdır. Araştırmaya katılan kişilerin 8 tanesi lise mezunu, 8 tanesi üniversite mezunu, 4 tanesi ilköğretim mezunudur.

4.1.2. Odak Grup Yöntemi ile Veri Toplanan Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Odak grup görüşmelerinde yer alan katılımcılara ait demografik bilgilerine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.2. Odak Grup Görüşmelerinde Yer Alan Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Sektör Tecrübesi	Görevi
Katılımcı 1	27	Erkek	Bekâr	Lise	10	Bar Şefi
Katılımcı 2	23	Erkek	Bekâr	Lise	6	Kat Görevlisi
Katılımcı 3	20	Bayan	Bekâr	Lise	4	Garson
Katılımcı 4	26	Erkek	Bekâr	Üniversite	11	Mutfak Bölüm Ş
Katılımcı 5	22	Erkek	Bekâr	Lise	5	Resepsiyonist
Katılımcı 6	27	Erkek	Bekâr	Üniversite	10	Animatör

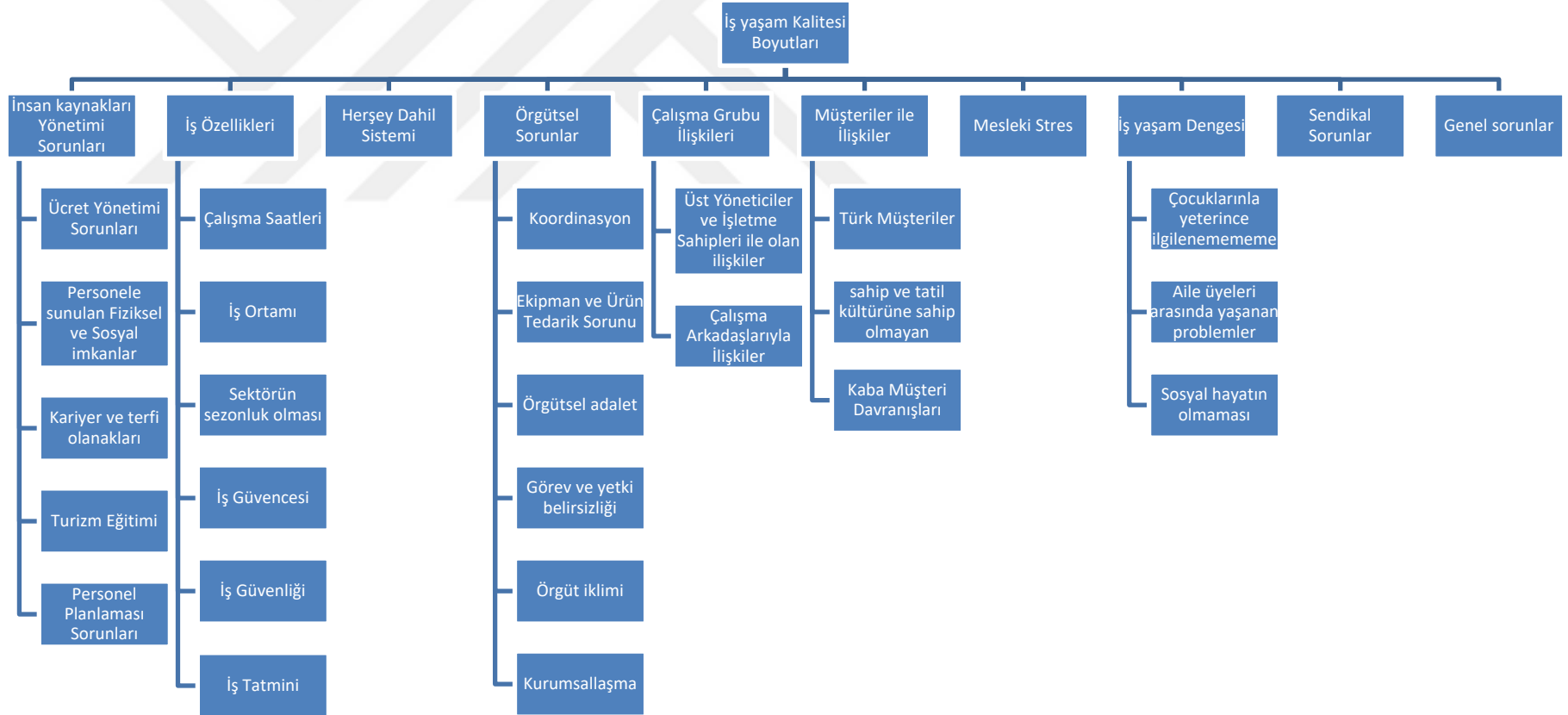
Tablo 4.2. incelendiğinde, araştırmanın amacı doğrultusunda ikinci aşamada gerçekleştirilen odak grup görüşmelerine 5’i erkek, 1 kadın olmak üzere toplam 6 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 20-27 arasında değişmekte olup, oldukça genç bir grup olduğu ifade edilebilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde olduğu gibi araştırmanın amaçlarına uygun olarak katılımcılar otele gelen misafirle ilişki içerisinde olan 5 farklı departmandan (Animasyon-Kat Hizmetleri- Mutfak-Ön Büro-Servis) belirlenmiştir.

Katılımcıların sektör tecrübesi ise 4-11 yıl arasında değişmektedir. Medeni durum açısından incelendiğinde tüm katılımcıların bekâr olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, 4 katılımcının lise mezunu, 2 katılımcının üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

4.2. İş Yaşam Kalitesi Boyutları ve Temaları

Yarı-yapılandırılmış görüşme formu ve odak grup görüşmeleri sonucu elde edilen veriler analiz edilmiş ve bu kapsamda turizm çalışanlarının iş yaşam kalitelerini etkileyen 10 boyut belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sorunları, iş özellikleri, her şey dâhil sistemi, örgütsel sorunlar, çalışma grubu ile ilişkiler, müşteriler ile ilişkiler, mesleki stres, iş-yaşam dengesi, sendikal sorunlar ve genel sorunlardan oluşan bu boyutlar, Şekil 1’de gösterilmiştir.





Şekil 4.1. İş Yaşam Kalitesi Boyutları ve Temaları

4.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu

Veri toplama süreci sonrası gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda insan kaynakları yönetimi sorunları, turizm çalışanlarının iş yaşam kalitelerini etkileyen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sorunları, ücret yönetimi sorunları, personele sunulan fiziksel ve sosyal imkânlar, kariyer ve terfi imkânları, turizm sektöründe eğitim ve personel planlaması sorunları olmak üzere 5 temadan oluşmaktadır. Aşağıda insan kaynakları yönetimi sorunları boyutunu oluşturan temalara ilişkin katılımcıların görüşlerini içeren tablolar sunulmaktadır.

4.2.1.1. Ücret Yönetimi Sorunları Teması

Otel çalışanlarının ücret yönetimi sorunlarına ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Ücret Yönetimi Sorunlarına Verilen İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K3-K18-K12-K4-K5-K14-K16-K17-K8-K20-K19-K11-K9-O1-O4-O2	Yetersiz maaş (Mali haklar)	17***
K2-K5-K7-O1-O2-O3-O4	Mesleki statü farklarının maaşlara yansımaması	7***
K20-K13-K14-O1-O4	Asgari ücretle işe başlatılmasının yanlış olması ve geçinmek için yeterli olmaması	5***
K8-K11-K18-O1	İşyerinde kıdemli olmanın maddi (ücret farkı) getirisinin bulunmaması	4***
K2-K3-K5-K9	Fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi	4*
K5-K11-K17	Diğer turizm bölgelerinde daha iyi şartlar (maaş-yardımlar) sunulması	3*
K19-K20-O4	Yapılan fazla mesailerin maddi ödemeler yerine izin uygulamalarına çevrilmesi	3*
O3-O4-O5	Çalışanların bahşiş veren müşterilere daha özel davranması	3**
K1-K14-K19	Prim, ikramiye gibi özendirici hakların sağlanması	3*
K17-K11-O4	Orta kademe yöneticilerin maaşlarının düşük kalması	3***
K4-K12	Animasyon bölümünde ekstra programların maaş yetersizliğini kapatmak için bir araç olarak görülmesi	2*
K2-K5	Bordro maaşlarının düşük yatırılması sebebiyle emekli maaşlarının düşük olması	2*
K1-K9	Ücretin tatmin edici olmaması	2*
K17-K18	Geçmişe oranla bahşişlerin azalması	2*
O2-O3	Bahşişin çalışanların motivasyonunu arttırması ve çalışan müşteri arasındaki iletişimi kuvvetlendirmesi	2**
K6-K10	Sigortasız personel çalıştırılmaması	2*
O2	Bahşişin maaş düşüklüğünün bir sebebi olması	1**
O1	Çalışanın bahşiş alabilmek için barlar şefliğinden barmenliğe geri dönmesi	1**

Tablo 4.3. Ücret Yönetimi Sorunlarına Verilen İfadeler (devamı)

K12	Otelin açılışını hazırlamak için çalışılan 15 günün yok sayılması (ödenmemesi)	1*
K8	Maddi birikim yapacak düzeyde ücret verilmemesi	1*
K10	Ücretlerin zamanında ödenmemesi	1*
K1	Aynı statüdeki kişiler arasında ücret farklılığı olmaması	1*
K3	Eğitimli olmanın maddi (ücret farkı) hiçbir getirisinin olmaması	1*
K18	Departmanların zorluk derecesine göre maaş skalası oluşturulmaması	1*
K8	Maddi açıdan adaletsizliklerin personel arasında huzursuzluk yaratması	1*
K5	İşe başlarken ödenecek maaşların belirli olmaması	1*
K12	Maaş konusunda şeffaflığın olmaması	1*
K9	Yetersiz maaş kapatmak için sosyal yardımlar yapılması, ev kirası, elektrik ve su faturalarının ödenmesi	1*
K19	Erzak ve giyecek yardımı yapılması	1*
K5	Sigorta girişlerinin doğru kodlardan yapılmasını gerektirmesi	1*
K3	Sigorta girişlerinin geç yapılması	1*
K11	Kuşadası'nda niteliğe göre maaş verilmemesi, otellerin maaşlar konusunda yazılı olmayan bir anlaşma yapması	1*
K20	Görev tanımı olarak bir üst statüde olmalarına rağmen bir alt statüden maaş ödemeleri yapılması	1*

*Bireysel görüşmelerden elde edilen veriler

** Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler

*** Hem bireysel görüşmelerde hem odak grup görüşmelerinde elde edilen veriler

Tablo 4.3'da ücret yönetimi konusunda çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların ifadelerinin belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda, en çok vurgulanan olgular maaş yetersizliği, ardından mesleki statü farklarının maaşlara yansımaması ve asgari ücretin geçinmek için yeterli olmaması ile otel çalışanlarının asgari ücretle işe başlatılmalarının ve çalıştırılmalarının doğru olmaması ifadeleri saptanmıştır. Görev tanımı olarak bir üst statüde olmalarına rağmen bir alt statüden maaş ödemelerinin yapılması, Kuşadası'nda niteliğe göre maaş verilmemesi, otellerin maaşlar konusunda kendi aralarında yazılı olmayan bir anlaşma yapması, sigorta girişlerinin geç yapılması da otel çalışanları tarafından en az vurgulanan konular olarak yer almıştır. Maaş yetersizliği, mesleki statü farklarının maaşlara yansımaması ve asgari ücretin geçinmek için yeterli olmaması ile otel çalışanlarının asgari ücretle işe başlatılmalarının ve çalıştırılmalarının doğru olmaması, bahşiş olgusu, işyerinde kıdemli olmanın hiçbir maddi getirisi olmaması, orta kademe yöneticilerinin maaşlarının düşük seviyede kalmasına yönelik ifadeler gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde otel çalışanları tarafından vurgulanmıştır. Odak grup görüşmelerinde katılımcıların bahşiş olgusunu çok yönlü olarak değerlendirdiği bulgular arasında yer almaktadır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K11. Gelirler yani personel maaşları Kuşadası piyasasında özellikle çok düşük. İnsanların alım gücü çok zayıf. Burada bir ustanın, kısım şefinin alacağı para 4000 TL iken Antalya, Bodrum olsa 6000 ya da 6500 TL oluyor. Bunun sebebi bir nevi otelcilerin birbirleri ile kurduğu diyalog.

K7. Komiler maaşı asgari ücret tutarında alıyor; garsonların maaşı ise - araya çok fazla fark koyamıyoruz - aslında kominin bir seviye üstü. Bu durum çalışanlar açısından olumsuzluk yaratıyor.

K14. Asgari ücretle çalıştığımız için yaptığımız hizmet doğrultusunda verilen maaşı az buluyorum. Biz turizmde hizmet sektöründe çalışıyoruz. Biz hizmet veriyoruz. Ama verdiğimiz hizmetin karşılığı asgari ücret olmamalı.

K20. Resmi olarak mesela ben bir chef de rang olarak görev yapmama rağmen maaş hesaplamasında dömi chef de rang olarak ücret alıyorum. Bir alt seviyeden maaş alacağını öğrenen personelin bütün motivasyonu gidiyor.

K11. Çalışan maaşları belirlenirken niteliğin göz önünde bulundurulmaması ve bu konuda Kuşadası 'nda faaliyet gösteren otellerin aralarında anlaşarak belirli bir ücret skalası oluşturulması sebebiyle maaşlar artmıyor.

K3. Sigorta girişlerimiz çalışmaya başladığımız günden sonra yapıldı. Bu durumu maaşlarda telafi edeceklerini söylediler ama yapmadılar.

O2. Ben şahsen turizmde bahşiş olayı olmasa bu işi şu an yapan insanların çoğunun yapmayacağını düşünüyorum. Maaş yetersiz ve diğer çalışanlardan hiçbir farkı yok. Bahşiş olmasa eminim hiç kimse yapmaz bu işi. Herkes düşünüyor ki - tamam belki üsttekilerin düşüncesi de budur - onlar bu kadar maaş alıyor ama bu kadardan fazla bahşiş alıyor diyerekten maaşlar yükselmiyor olabilir.

K3. Bir ön büro çalışanın housekeeping departmanında çalışan birisi ile maaşının aynı olması insana kendini değersiz hissettiriyor. Çünkü, belli bir tahsiliniz var, belli bir eğitim-öğretim hayatımız var, onu tamamlayıp bir yere gelmişsiniz. Artık oteli yönetecek en azından belli bir kısmını yönetecek kadar bilgi birikiminiz var. Ama bunun maaşa yansıtılmaması insanı değersiz hissettiriyor.

4.2.1.2. Personele Sunulan Fiziksel ve Sosyal İmkânlar Teması

Otel çalışanlarının personele sunulan fiziksel ve sosyal imkânlar hakkındaki sorunlarına ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.4. Personele Sunulan Fiziksel ve Sosyal İmkânlara İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K10-K12-K17-K19-K2-K3-O1	Konforlu bir konaklama yeri sunulması (temizlik-tv-yataklar-odada kalacak kişi sayısı)	7***
K1-K9-K14	Personele yönelik yemek organizasyonlarının yapılması	3*
O1-O3-O4	Çamaşırhaneye verilen kıyafetleri başkasının alması	3**
K3-K13	Personel yemek saatlerinin müşteri check-in saatleriyle çakışması sonucu resepsyonistlere ve belboylar yemeklerden yararlanamaması (yemek sonrası sandviç veriliyor ama istenmiyor)	2*
K13-K3	Yemekhane yemek yiyemeyen personelin büfeden izinsiz ve habersiz yemek alması	2*
K2-K3	Pandemi kriterlerinin personel yemekhanesinde uygulanmasında problemler olduğu için önbüro çalışanlarının yemek yememesi	2*
K8-K20	Personel yemeklerinin lezzetli olmaması (kahvaltı-öğle-akşam)	2*
O2-O3	Çamaşırhane hizmetlerinin yetersiz olması	2**
K9-K12	Personele yönelik kısıtlamalar olması (resepsyonist çay kahve içememe-animasyon çalışanlarının geç saatlerde yemek sıkıntısı)	2*
K12-O3	Konaklama alanında internet erişiminin sağlanmaması	2***
O3	Lojmanlarda dinlenme alanı eksikliği	1**
K8	Animasyon departmanı çalışanlarına yönelik özel ayrı ev tutulması	1*
K8	Konaklama yerinin işletmeye yakın olması	1*
K13	Personel lojmanlarının otel içinde olmasının sosyal hayatı sınırlaması	1*
K20	Yemekhanelerin bodrum katta olması	1*
K3	Personel kullanımına verilen araçların (çamaşır mak. vs.) sayısının az olması	1*
K9	Üst yöneticiler ile sivil toplum kuruluşların yemeklerine katılması	1*
K11	Personelin özel günlerinin hatırlanması	1*
K14	Personelin ayda 1 kez otelin farklı imkânlarından yararlanması	1*
K1	Küçük çaplı hediyeler verilmesi	1*
K11	Üst kademe yöneticilerin yemekhaneye gelmemesi	1*
K20	Bayram vb. özel günlerde çalışanların ödüllendirilmemesi (uzun izin veya maddi ödüller)	1*
K13	Lojmanların bodrum katta olmasının olumsuzluk yaratması	1*
K19	Ayın personeli gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi	1*

Tablo 4.4'e göre personele sunulan fiziksel ve sosyal imkânlar teması kapsamında en çok belirtilen ifade çalışanlara yönelik temizliği yapılmış, 2 kişiyi geçmeyen barınma olanakları içeren, oda içerisinde tv ve buzdolabı gibi temel ihtiyaçları karşılayan konforlu konaklama alanları olmuştur. Ardından personele yönelik yemek organizasyonlarının yapılması ve çamaşırhaneye verilen kıyafetlerin karışması sonucu başkalarının kıyafetleri almasına yönelik ifadeler yer almaktadır. En az ifade edilen görüşler ise, bayram vb. özel

günlerde çalışmaların ödüllendirilmemesi, lojmanların bodrum katta olması, ayın personeli gibi uygulamaların gerçekleştirilmemesi bulgusu elde edilmiştir. Konforlu konaklama alanları ve internet erişiminin sağlanması ifadeleri, otel çalışanları tarafından hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde vurgulanan olgulardır. Bu tema kapsamında otel çalışanlarının sıklıkla vurguladığı konulardan birisi de personel yemekhanesine ilişkin fikirleridir. Personele sunulan yemeklerin lezzetli olmaması ve check-in saatlerinin yemek saatleriyle çakışması sonucu ön büro çalışanlarının yemeğe gidememesi, yemeğe gidemeyen personelin büfeden izinsiz yemek alması, yemekhane konusu saptanan diğer ifadelerdir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K12. Lojman iyi olmalı, çok şükür bu sene bu konuda çok rahatız, % 100 memnunuz diyebilirim. Çünkü geçen sene neredeyse konteynırda kalıyorduk.

K1. Personelin bir araya gelebileceği yemek ve etkinliklerin düzenlenmesi iş yaşam kalitesi için iyi olur.

O4. Çamaşırhaneye verdiğimiz kıyafetleri başka çalışanlar alıp giydiği için bulamıyoruz. 2 çift kıyafet veriyorlar. Üstüm kirlendiğinde değiştirmek için kıyafetimi almaya gittiğimde bazen benim kıyafetimi başkası almış oluyor.

K20. Bayramlarda vb. özel günlerde çalıştığımız için daha uzun izin veya mali ödüller verilse iyi olur.

K19. 2009-2010 yılında çalıştığım bazı otellerde ayın elemanı seçilirdi böyle şeylerle insan ufak da olsa motive olabiliyor.

K13. Otellerde yemek saatleri genelde 12.00 - 13.00 arasındadır. Misafirlerin de check-in saatleri bu saatler olduğu için yemeğe gidemiyoruz. Bu durum bize yemek verilmiyor anlamına gelmiyor. Bize yemek veriliyor ama yemekhanede verilen yemekle daha sonra verilen sandviçin arasındaki farkı herkes bilir.

4.2.1.3. Kariyer ve Terfi Teması

Otel çalışanlarının kariyer ve terfilere ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Kariyer ve Terfilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K2-K5	İç kaynaklardan eleman yükseltme sorunu	2*
K2-K9	Boş kadro olmasına rağmen fazla maaş vermemek için terfi verilmemesi	2*
K9	Etkin bir performans yönetimi sisteminin olmaması	1*
K9	Üst yöneticilerin çalışmaları görmezden gelmesi	1*
K9	Otel sahiplerinin işyerinde bulunmamaları performansların görülmesini engellemekte	1*
O1	Açık ve net terfi kriterlerinin olmaması	1**

Tablo 4.5 incelendiğinde, otel çalışanlarının kariyer ve terfi teması kapsamında iç kaynaklardan personel yükseltme sorunu ve boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin gerçekleştirilmemesi sıklıkla vurguladıkları ifadelerdir. Üst yöneticilerin çalışmaları görmezden gelmesi, otel sahiplerinin işyerinde bulunmamalarının performansların görülmesini engellemesi, açık ve net terfi kriterlerinin olmaması otel çalışanlarının en az ifade ettikleri konular olarak saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K5. İşletme içinden birisini yükseltmek istediğimde sıkıntılar yaşıyorum. Daha fazla maaş vermemek için yönetim olumsuz karar veriyor.

K9. Ben idealist bir insanım. Benim idealim yükselmek, o yüzden benim için önemli. Daha fazla bütçe vermemek adına ön büro müdürü kadrosu boş olmasına rağmen bana vermiyorlardı. Bu sene de vermezlerse 9 yıldır çalıştığım işyerinden ayrılacaktım.

4.2.1.4. Turizm sektöründe Eğitim Teması

Otel çalışanlarının turizm sektöründe eğitime yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Turizm sektöründe Eğitime İlişkin İfadeler

K20-O2-O3-O4-O6	Stajyerlerin eğitim sürecinin bir parçası olmak yerine ucuz işgücü olarak görülmesi	5***
O1-O2-O4	Stajyer öğrencilerin şeflerinden fiziki şiddete maruz kalması	3**
K11-K17	Turizm Eğitim Merkezlerinin daha nitelikli öğrenci yetiştirmesi	2*
K17-O3	Personele eğitim hizmetleri sunabilmesi	2***
O3-O4	Turizm eğitimi almış kişilere sektörde öncelik verilmesi	2**
O2-O4	Stajyer öğrencilere eğitim yerine ağır fiziksel işlerin verilmesi öğrenciyi sektörden uzaklaştırması	2**
K13	Staja gelen öğrencilere mobbing uygulanması (Stajın yanar)	1*
K13	Stajyer öğrencilere kendi alanları ve isteği dışındaki departmanlarda görevlendirilmesi	1*
K13	Stajyer öğrencilerin kendilerini geliştirmemesi	1*
K11	Staja gelen öğrencilerin yeterli bilgiye sahip olmaması	1*
K17	Kat hizmetleri alanında çalışan kişilerin yaşlarının yüksekliğinin eğitimi vermeyi zorlaştırması	1*
O3	Erkek stajyer öğrenciler üzerindeki baskının daha fazla olması	1**

Tablo 4.5'a göre turizm sektöründe eğitim faaliyetleri teması kapsamında özellikle stajyer öğrenciler konusu önemli bir yer kaplamaktadır. Bu tema kapsamında sıklıkla ifade edilen görüşler, stajyerlerin eğitim sürecinin parçası olmak yerine ucuz işgücü olarak görülmesi, stajyer öğrencilerin şeflerinden fiziki şiddet görmesi ve kapatılan Turizm Eğitim Merkezlerinin daha nitelikli öğrenci yetiştirmesi konularında yoğunlaşmaktadır. Staja gelen öğrencilerin gerekli temel bilgiye sahip olmaması, kat hizmetleri departmanında çalışan kişilerin yaşlarının yüksekliğinin eğitim vermeyi zorlaştırması, erkek stajyer öğrenciler üzerinde daha fazla baskının olması turizm sektöründe eğitim kapsamında en az dile getirilen konular olmuştur. Stajyerlerin eğitim sürecinin bir parçası olmak yerine ucuz işgücü olarak görülmesi, personele yönelik eğitim hizmetleri sunabilmesi ifadelerinin, gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde belirtildiği saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K6. İşletmeler, stajı eğitim sürecinin bir parçası olarak görmüyor. Stajyerleri maliyeti düşük, ucuz işgücü olarak görmekteler.

O4. Döner keserken ince kesemediğim için ustamdan fiziki müdahale gördüm. O profesyonel kesebiliyor, ben daha öğrenciyim.

K11. Şu anda kapatılan Turizm Eğitim Merkezi'nden gelen öğrenciler şu anda staja gelen öğrencilerden daha nitelikliydi.

O3. Erkek stajyer öğrencilere, kız stajyer öğrencilere kıyasla daha fazla baskı yapıldığı için meslekten soğumakta, hatta okulu bırakma noktasına geliyorlar.

4.2.1.5. Personel Planlaması Sorunları Teması

Otel çalışanlarının personel planlaması sorunları yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Personel Planlaması Sorunlarına İlişkin Verilen İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K12-K13-K17-K18-K4-K11-K16-O1-O2-O3	Tecrübeli personel istihdam edilmemesi	10***
K17-O2-O3	Yetersiz sayıda personel ile çalışılması	3***
K4-K8-K18	Yüksek işgören devir hızı nedeniyle çok fazla personel sirkülasyonu olması	3*
O2-O3-O4	Çalışan istikrarının ve devamlılığının başarıyı arttırması	3**
K8-K4-K7	Öğrenciler tarafından geçici bir meslek olarak görülmesi	3*
K10-K7-K5	Çalışacak personel kadrosu kurmada zorluklar yaşanması (Fazla sirkülasyon- Nitelikli eleman elde tutamama)	3*
K18-O2-O4	Sirkülasyonun fazla olmasının çalışanlar arasında uyumu zorlaştırması	3***
O1-O3-O4	Çalışanların gün içerisinde farklı birimlerde çalışması uzmanlaşmayı olumsuz etkilemesi	3**
O3-O4	İşveren açısından her işi yapan kişinin iyi çalışan olarak nitelendirilmesi	2**
K10-K7	Eğitim verip yetiştirdiğin elemanı kaybetme	2*
K13-K18	Belirli departmanlarda (belboy - kat hizmetleri) çalışacak personel yetişmemesi	2*
K2-K3	Yetersiz personel ile çalışılması sonucu ön büro çalışanlarının fazla mesaiye zorlanması	2*
K13-O3	Yetersiz sayıda personel ile çalışılmasının diğer çalışanların iş yükünü arttırması	2***
K17	Personel sirkülasyonu sebebiyle terfi edecek personelin az olması	1*
K13	Aileler çocukların isteğine bakmaksızın mutfak bölümüne yönlendirmesi	1*
K12	Fazla sayıda stajyerin çalıştırılması kaliteyi düşürmekte (aralarında sürtüşme olmakta)	1*
K12	Turizm eğitimi almamış personel çalıştırılması	1*
K12	Yabancı dil bilmeyen personel çalıştırılması	1*
O4	Yüksek işgören devir hızı nedeniyle işe yeni giren personel sayısının artmasının şeflerin eğitim yükünü arttırması	1**
K17	Personelin aidiyet hissetmemesi	1*
K11	Nitelikli personelin çalışmak için Kuşadası'nı tercih etmemesi	1*

Tablo 4.7’ a göre, personel planlaması kapsamında tecrübeli personel çalıştırılmaması, yetersiz sayıda personel ile çalışılması, yüksek işgören devir hızı nedeniyle personel sirkülasyonun fazla olmasına ilişkin görüşler otel çalışanları tarafından en sık dile getirilen olgulardır. En az vurgulanan ifadeler ise yüksek işgören devir hızı nedeniyle işe yeni giren personel sayısının artmasının şeflerin eğitim yükünü arttırması, personelin aidiyet hissetmemesi ve nitelikli personelin çalışmak için Kuşadası’nı tercih etmemesidir. Tecrübeli personel çalıştırılmaması, yetersiz sayıda personel ile çalışılması, personel sirkülasyonun fazla olmasının çalışanlar arasındaki uyumu zorlaştırması, yetersiz sayıda personel ile çalışılmasının diğer çalışanların iş yükünü arttırması sorunları hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde dile getirilmiştir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K5. Mutfakta çalışan kişinin belirli özellikleri olması gerekiyor. Daha başarılı bir çalışma ortamı için nitelikli çalışanları işe almak isterim.

K8. Kendi departmanımda çok sirkülasyon olabiliyor. Çünkü çalışanların çoğunluğu öğrenci olabiliyor ve öğrenciler okullarına yönelmeye çalışıyorlar. Benim gibi kafasını tamamen animasyona veren birkaç kişi olabiliyor.

K11. Yetiştirdiğimiz elemanlar Kuşadası’nda kalmıyor. Çünkü çalışma koşulları açısından biraz daha kaliteli bir yere gidiyor. Bu sefer ne oluyor? Biz zor durumda kalıyoruz. Yeni gelen eleman oluyor, bu sefer de bir sürekli sirkülasyon yapıyoruz.

K20. Genel olarak özellikle bu sezonda az personel çalıştık ve normal şartlarda otellerin isteği stajyerlerle yönetip az personel az ödeme yapmak düşüncesidir.

4.2.2. İş Özellikleri Boyutu

İnsan Kaynakları Politikaları yönetimi boyutunda ortaya çıkarılan diğer bir olgu ise iş özellikleridir. Turizm sektörü çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen iş özellikleri boyutu, çalışma saatleri, iş ortamı, sezonluk çalışma, iş güvenliği, iş güvencesi ve iş memnuniyeti olmak üzere 6 temadan oluşmaktadır.

4.2.2.1. Çalışma Saatleri Teması

Otel çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.8. Çalışma saatlerine ilişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K2-K4-K5-K9-K14-K10-K15-K20-O5-O3-O4	Çalışma saatlerinin 8 saatten fazla olması	12***
K5-K7-K11-K16	Antreli çalışma nedeniyle 3 serviste otelde bulunma zorunluluğu (F&B)	4*
K2-K4-K13-O5	Resepsiyonist, animatör ve belboyların molaları kullanamaması	4***
K5-K7-K11-O2	Akşamı evde geçirme isteği (8-17 saatleri çalışma)	4***
O1-O2	Çalışma saatlerinin yüksekliğinin işten ayrılmaya yol açması	2**
K4	Animasyon alanında geç saatlere kadar çalışma sebebiyle kadın elemanların yurtdışından getirilmesi	1*
K16	Sürekli değişen shift programları	1*

Tablo 4.8'e göre, çalışma saatlerinin yüksekliği (8 saatten fazla olması), Yiyecek ve İçecek Hizmeti departmanı çalışanlarının üç serviste otelde bulunma zorunluluğu nedeniyle antreli çalışma ortamı, resepsiyonistlerin, animatörlerin ve belboyların kendilerine verilen molaları kullanamaması ifadeleri katılımcıların açıklamalarında yoğun bir şekilde yer almaktadır. Çalışma saatleri kapsamında antreli çalışan personelin akşam vaktinde evde olma isteği dikkat çekici düzeydedir. Çalışma saatlerinin yüksekliğinin personelin işten ayrılmasına yol açması, animasyon alanında geç saatlere kadar çalışmayı içeren koşullar sebebiyle yurtdışından kadın çalışanların getirilmesi ve sürekli değişen shift programları bu tema kapsamında en az vurgulanan ifadeler olmuştur. Çalışma saatlerinin yüksekliği (8 saatten fazla olması), resepsiyonist, animatör ve belboyların molaları kullanamaması ve yiyecek - içecek departmanı çalışanlarının akşamı evde geçirme isteğine ilişkin ifadeler gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K10. Çalışma saatlerinin, çalışma süresinin 8 saati geçmemesi gerekir. Çünkü insanın kendine de vakit ayırması gerekiyor. Sosyalleşmesi gerekiyor. Vücudunu dinlendirmesi gerekiyor.

K11. Ben 8 saat mesai şeklinde çalışmak isterdim. Çünkü biz antreli çalışıyoruz. Çünkü 5.30'da işimiz bittiği zaman yani o gün yaşamak isterdim, o gün ağarana kadar evimde olmak isterdim. Saat 08.00-17.00 arasında çalışmayı çok isterdim.

K13. Diğer departmanda çalışan arkadaşların çay saatleri oluyor, dinlenme saatleri oluyor ama bundan bizim yararlanmamız çok nadir oluyor, çünkü yeterince personel sayısı ile çalışmadığımız için bu molalardan yararlanamıyoruz.

4.2.2.2. İş Ortamı Teması

Otel çalışanlarının iş ortamına yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.9. İş Ortamına İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K4-K6	Animasyon departmanı personelinin güneş altında çalışması	2*
K3-O5	Ön büro departmanında müşteri ayakta karşılanır bakış açısı ile desk içinde tabure veya sandalye olmaması, sürekli ayakta beklenmesi	2***
K5	Mutfak departmanı çalışanlarının özellikle yaz aylarında daha iyi havalandırma sistemlerine sahip olmaması	1*

Tablo 4.9 incelendiğinde, iş ortamına ilişkin ifadelerin animasyon, ön büro, mutfak departmanı çalışanlarına ilişkin olduğu ortaya çıkmıştır. İş ortamı teması kapsamında animasyon departmanı personelinin güneş altında çalışması, ön büro departmanında müşteri ayakta beklenir bakış açısı ile desk içerisinde tabure veya sandalye olmamasından dolayı sürekli ayakta beklenmesi ve mutfak departmanı çalışanlarının özellikle yaz aylarında havaların ısınmasıyla birlikte, mutfakta kullanılan ocak ve fırınların etkisiyle sıcaklığın artmasına rağmen havalandırma sistemlerinin yeterli olmaması ifadeleri yer almaktadır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K5. Özellikle yaz aylarında, mutfakta çalışma ortamının sıcak ve nemli olması ve havalandırma sisteminin yetersizliği sebebiyle çalışma ortamı daha zor hale geliyor.

K3. Resepsiyonda çalışan birisi olarak, misafirlerin ayakta karşılanması gerekmekte anlayışı gereği deskin içinde tabure veya sandalye olmaz mantığı ile sürekli ayakta durulması bizleri çok zorluyor.

K6. Sürekli güneş altında çalışmak beni zorluyor.

4.2.2.3. Sezonluk çalışma Teması

Otel çalışanlarının sezonluk çalışmaya yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Sezonluk çalışmaya İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K8-K9-K18-K7-K3-K20-O1	Çalışma süresinin 12 ay olmaması nedeniyle gelir elde edilememesi	7***
K18	Çalışmadığımız dönemlerde sigortaların yatmaması	1*
K10	Casinoların kapanması dolayısıyla 12 ay çalışma şansının azalması	1*

Tablo 4.10. kapsamında, sezonluk çalışma (mevsimsellik) teması kapsamında, çalışma süresinin 12 ay olmaması nedeniyle çalışılmayan dönemlerde gelir elde edilememesi otel çalışanları tarafından en çok vurgulanan ifade olmuştur. Personelin çalışılmayan dönemlerde sigortaların yatırılmaması da dile getirilen bir başka konu olmuştur. Kuşadası'nda casinoların kapanmasının da turizmin mevsimsellik özelliklerinin etkisini arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K9. 12 ay devamlılık önemli. 12 ay olmasa bile en az 10 ay çalıştırmalı bir otel bu çok önemli. 6 ay çalışıp 6 ay yemeyecek insan. Evli bir insan için bu çok zor. Muhtaç kalmadığı sürece de öyle bir yerde insan çalışmaz.

K18. Hani ben kendi adıma söyleyeyim mesela ben askıya alınıyorum sezon sonunda ama olması gereken haklarım var sezonluk olmama rağmen. Yani çalışmadığım zamanlarda keşke sigortamız yatsa, en azından yarı yarıya yatsa ne bileyim.

K10. Kuşadası'nda sahil otelciliği yapıldığından sezonluk çalışılabilir. Eskiden normalde 12 ay çalışırken casinolar da açıktı. Şimdi casinolar kapatılınca tamamen 6 ay sezonluğa döndü.

4.2.2.4. İş Güvencesi Teması

Otel çalışanlarının iş güvencesine yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.11. İş güvencesine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K3-K5	Turizmin tüm krizlerden etkilenen yapısı	2*
K7-K10	Devamlı statüde çalışma olanağının olmaması	2*

Tablo 4.11 göz önünde bulundurulduğunda, turizmin tüm ekonomik, siyasi, sağlık, ekonomik krizlerden hızlı bir şekilde etkilenmesi çalışanların kendi gelecekleri noktasında belirsizlik yaşadıkları ifade edilmiştir. Devamlı statüde çalışma olanağının olmaması ve çalışılmayan dönemlerde gelir elde edilememesi de bu tema kapsamında vurgulanan diğer bir unsur olmuştur. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K3. Kız arkadaşım turizm sektöründe çalışmakta ve ücretsiz izine çıkaracaklar. Bu olaylar bizde umutsuzluk ve gelecek kaygıları yaratıyor ve iş güvencesini hissetmiyoruz.

K10. İş güvencesi sorunumuz var. Bölgemizde çalışan personelin % 80'i sezonda çalışıyor. Yani çünkü neden? Ekim ayındayız, Kasım ayında Kuşadası'nın girişinden başlayan 4-5 yıldızlı otellerin % 90 kapalı, ta ki Mart'a kadar. Düşünün turizmci personelisiniz. Otelin hangi bölümünde çalışırsanız çalışın o otelden ayrıldıktan sonra kışın ne yapacaksınız? Meslek değiştirme şansın var mı?

4.2.2.5. İş Güvenliği Teması

Otel çalışanlarının iş güvenliğine yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.12. İş güvenliğine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K19	Kullanılan araç gereçlerin tehlikeli olması	1*
K20	Elektrik çarpması gibi olaylarla karşılaşabilme	1*

Tablo 4.12 incelendiğinde, iş özellikleri boyutunda dikkate alınması gereken faktörlerden birisi de turizm çalışanlarının işçi sağlığı ve iş güvenliği olarak ortaya çıkmıştır. İş güvenliği ve işçi sağlığı özellikle mutfak departmanı çalışanlarının vurguladığı bir konu olarak belirtilmiştir. Mutfakta yapılan işlerin özelliklerine bakıldığında, işçi sağlığı ve

güvenliği açısından önemli riskler taşıması, bu kapsamda yapılacak düzenlemelerin dikkatle ele alınması gerektiğini göstermektedir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K19. Bıçaklar aslında mutfakta kullandığımız için çok önemli bir yere sahip. Özellikle aşçı personel açısından mesela bir yerimizi kestiğimiz zaman, bir yoğunlukta, çok acil bir iş olduğu zaman, ne biliyim acil bir operasyon olduğu otele belli bir giriş yapan misafirlere yemek hazırlayacağımız zaman parmağımızı ne biliyim kesebiliyoruz hatta kopardığımız bile olabiliyor.

K20. Her departmanın elbette zorlukları var. En basiti personeli elektrik çarpabilir.

4.2.3.6. İş Tatmini Teması

Otel çalışanlarının iş tatminine yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.13. İş Tatminine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K3-K4-K10	Çalışan memnuniyetinin mutlaka sağlanması	4*

Tablo 4.13 incelendiğinde, iş yaşam kalitesini etkileyen iş özellikleri boyutu kapsamında göz önünde bulundurulması gereken unsurlardan birisi de turizm çalışanlarının iş tatmini olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini sayesinde daha mutlu çalışanlara sahip olmak, otel işletmelerine birçok avantajlar yaratmaktadır. Müşteri memnuniyeti felsefesine dayanan turizm sektöründe çalışanların iş tatmin duyguları, yaşanabilecek birçok sorunu tolere edebilme özelliğiyle birlikte önemli bir konu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K1. Misafir memnuniyeti için çalışan memnuniyeti önemli. Özellikle personel memnuniyeti birçok sorunu tolere etmede ve çözmede önemli bir unsur.

4.2.3. Her Şey Dâhil Sistemi Boyutu

Otel çalışanlarının her şey dâhil sistemine yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Her Şey Dâhil Sistemi İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K4-K5-K10-K11-K13-O4	Personelin çalışma koşullarının kötüleşmesi	6***
K4-K5-K10-K11-K13	Kaliteli müşterilerin azalması	5*
K1-O4	Çok fazla tüketim nedeniyle kaliteli ürün sunamama	2***
K4	Ekonomik başarı için kalitesiz ve yetersiz malzeme kullanılması	1*
K14	Personel motivasyonunu azaltması	1*
O2	Her Şey Dahil sisteminde misafirleri memnun etmenin zor olması	1**
O4	Çalışan niteliğinin düşmesine yol açması	1**
O2	Her Şey Dahil sisteminin stajyer öğrencilerin eğitim süreçlerine katkıda bulunmaması	1**
O1	Her Şey dahil sisteminde ekstra olarak nitelendirilen ürünler için misafirlerin ücret ödemek istememesi	1

Tablo 4.14 doğrultusunda, otel misafirlerine sunulan hizmetleri içeren bir yönetim sistemi olan her şey dâhil sisteminin, turizm çalışanları tarafından iş yaşam kalitelerini etkileyen önemli bir boyut olduğu vurgulanmıştır. Otel personelinin çalışma koşullarının kötüleşmesi, kaliteli müşterilerin azalması, çalışanların çok fazla tüketim nedeniyle kaliteli ürün sunamamasına ilişkin ifadeler en sık vurgulanan konular olmuştur. Her şey dâhil konseptinin çalışan niteliğini düşürmesi, stajyer öğrencilerin eğitim süreçlerine katkıda bulunmaması ve bu sistemde müşterilerin ekstra olarak nitelendirilen ürünlere ilişkin ücret ödemek istememesi ifadeleri otel çalışanları tarafından en az vurgulanan konulardır. Personelin çalışma koşullarının kötüleşmesi ve çok fazla tüketim nedeniyle misafirlere kaliteli ürün sunulamaması gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanan ifadeler olmuştur. Katılımcıların söz konusu boyuta ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K4. Yarım pansiyon sisteminde misafir odalarında kalıyordum. İyi maaşlar alıyorduk, bize çok özen gösteriyorlardı, ama hepimiz dil olarak beceri olarak çok yüksek verilere sahip insanlardık. O zaman animasyon camiası daha küçüktü, çok değer görüyorduk, maaş olarak olsun, sigortamız olsun, kalacak yer açısından olsun, personele yönelik yiyecek ve içecek hizmetleri ve haklarımız açısından olsun güzeldi ama her şey dâhile geçtikten sonra kalite olarak geri düşmeye başladı.

K5. Biz yarım pansiyon çalışırken turizmde - tabii o zaman - yaşımızın verdiği bir gençlik de vardı. Çok mutluyduk biz. Ama o zaman da para kazanıyorduk. Aşçılarla doktorlar aynı parayı alıyor deniyordu benim çıraklığında. Bonfileler, pirzolalar, ahtapotlar sunuyorduk misafirlere. Daha kaliteli misafirler geliyordu. Siz hiç Amerikalı bir turist görüyor musunuz şimdi? Şu anda hiç gelmiyor ama o zaman geliyordu.

K11. 1997 yılına yarım pansiyon sistemine dönmek isterim. Nasıl desem müşteri yediğinden fazlasını alıyor. Mesela, ürün yetmediği zaman müşteri ürünün yetmemesini kendinde hak bularak o biten malzemenin aynısını istiyor. Hani ne bileyim müşteri hep ben yemek isterim diyor müşteri kendini düşünüyor burada. Kalite yönünden bizim de kalitemiz düşüyor. Çünkü istediğimiz ürünü sunamıyoruz.

O2. Stajyer öğrencilerin her şey dâhil konseptinde öğrenebileceği hiçbir şey yok. İşleri sadece boş toplamak, tabak silmekten ibaret.

4.2.4. Örgütsel Sorunlar Boyutu

Yarı yapılandırılmış görüşme ve odak grup çalışmalar doğrultusunda elde edilen veriler incelendiğinde karşımıza çıkan boyutlardan birisi de örgütsel sorunlardır. İnsan kaynakları politikaları dışında işletmenin genel yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan bazı sorunların olduğu çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Koordinasyon sorunları, ekipman ve ürün tedarik sorunları, örgüt içi adaletsizlik, görev ve yetki belirsizliği, örgüt iklimi ve kurumsallaşma iş yaşam kalitesini etkileyen örgütsel sorunlar boyutunda ortaya ele alınması gereken temalar olarak ifade edilmiştir.

4.2.4.1. Koordinasyon Sorunu Teması

Otel çalışanlarının koordinasyon sorununa yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.15. Koordinasyon Sorununa İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K10-K12	Departmanlar arası uyumun başarıyı arttırması	2*
K7	Her departmanın önceliğinin farklı olması	1*
K7	Temizlik işlerinin her departman tarafından angarya olarak görülmesi	1*
K7	Görev tanımlarının personel tarafından bilinmesine rağmen personelin sorumlu olduğu alandaki hizmeti yerine getirmek istememesi	1*
K17	Departmanlar arası koordinasyon eksikliği olması	1*

Tablo 4.15'e göre, koordinasyon temasına ilişkin en çok vurgulanan ifade departmanlar arası uyumun başarıyı arttırması olmuştur. Her departmanın önceliğinin farklı olması, temizlik işlerinin her departman tarafından angarya olarak görülmesi, departmanlar arasında koordinasyon eksikliği olması da koordinasyon teması kapsamında dile getirilen diğer unsurlar olmuştur. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K10. Yiyecek ve içecek hizmetleri departmanı ne kadar iyi olursa olsun, ne kadar iyi hizmet verirse versin kat hizmetleri departmanında bir sıkıntı olduğu zaman, bu yine size yansır. Birbirinizi tamamlamanız gerekiyor. Herkes birbirini uyaracak yardımlaşma içinde olmamız gerekiyor. Herkes sırtını birbirine dönerse benim işim değil ne olursa olsun derse bir bütünlük oluşturamazsınız.

K17. Kat hizmetleri çalışanları olarak diğer departmanlarla odalara ilişkin bir teknik servisle departmanı ile ilgili eksiklik olduğunda, bir an önce yapılmasını istediğimizde, gelmediklerinde sesimizi yükseltebiliyoruz. Resepsiyon yanlış bir oda verdiğinde mesela atıyorum onu oraya vermemesi gerektiğini söyleyebiliyoruz.

4.2.4.2. Ekipman ve Ürün Tedarik Sorunu Teması

Otel çalışanlarının Ekipman ve Ürün Tedarik sorununa yönelik ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.16. Ekipman ve Ürün Tedarik Sorununa İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K19-K20-O4	Personel terlik ve kıyafetlerinin kalitesinin arttırılması	3***
O1-O2-O3	Servis ve Bar çalışanlarına verilen kıyafetlerin bedenlerine uygun olmaması	3**
K12	İşle ilgili gerekli malzemelerin alınmaması	1*
K5	Tedarikçilerin en alt düzeyde ürün vermeye Çalışması	1*

Tablo 4.19 incelendiğinde, ekipman ve ürün tedariki teması kapsamında personel ve terlik kıyafet kalitesinin arttırılması ile servis ve bar çalışanlarına verilen kıyafetlerin bedenlerine uygun olmaması en çok vurgulanan ifadeler olmuştur. İşin yapılması esnasında gerekli malzemelerin alınmaması ve tedarikçilerin en alt düzeyde ürün vermeye çalışması otel çalışanlarının söylemlerinde yer almıştır. Personel terlik ve kıyafetlerinin kalitesinin arttırılması ifadesi gerek bireysel görüşmelerde gerek odak grup görüşmelerinde çalışanlar

tarafından dile getirilen ifadeler içerisinde bulunmaktadır. Bu kapsamda mutfak çalışanlarının terlik kalitesine verdiği önem dikkat çekicidir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K19. Terlik yani benim için en ucuz yani en örnek verebileceğim konudur. Mutfakta kayan, hayatını kaybeden, düşen bir çok insan görüyoruz ayağını kolunu kıran. Terlik konusu basit görünse bile bunlara daha çok önem verilmesi özellikle personelin üzerine daha çok düşünülmesi lazım.

K12. Mesela burada pandemiden dolayı havuz oyunları yasak ama ben insanların sosyal mesafesini koruyarak birbirleriyle fiziksel mesafesini koruyarak havuzda aktivite yaptırabilirim, havuz oyunu yaptırabilirim. ya da işi %100 bana bıraksalar ben bu şeyin üstesinden gelip ortaya güzel bir show ortaya koyabilirim. Animasyon içinde daha eğlenceli bir etkinlik yapabilirim. Bunun için de çeşitli teçhizat gerekiyor. Ama bunun teşviki sağlanmıyor ben bir şey söylediğimde zaten pandemi var çok para gider diye söyleniyor.

O3. Otel tarafından servis ve bar çalışanlarına verilen kıyafetin uzun veya kısa olması, dolayısıyla vücuduna uygun olmadığı zaman, personel misafir yanına gittiği zaman utanma duygusu yaşıyabiliyor.

4.2.4.3. Örgütsel Adalet Teması

Otel çalışanlarının örgüt içi adaletsizlik hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.17. Örgütsel Adaletle İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K15	Örgütsel nepotizmin çok olması	1*
K16	Ekstralar için gelen çalışanlara hafif nitelikte işler verilmesi	1*
K13	Departmanlar arası adaletsiz uygulamaların olması (yönetimin bakış açısı)	1*
K20	Liyakatin temel alınmaması	1*
K20	Sezon sonu işten çıkarmalarda yasal ve etik kurallara uyulmaması	1*

Tablo 4.17’de yer alan ifadeler incelendiğinde, Otel işletmelerinin genel yönetim sorunları açısından dikkate alması gereken bir diğer unsur ise örgütsel adaletin sağlanması olarak ortaya konulmuştur. İşletme içinde liyakatin temel alınmaması, üst yönetimin departmanlar arasında haksız uygulamalar gerçekleştirmesi ve örgütsel nepotizm bu kapsamda ele alınması gereken olgular olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca sezon sonu personel

kadrosu azaltma süreçlerinde otellerin yasal ve etik kurallara uymaması, çalışanların adalet duygularını zedelediği saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K15. Şöyle oluyor bazı arkadaşlarımız var. Yemeğe erken gidiyorlar ve dışarda çayını içiyorlar molasını yapıyorlar. Ben geç geliyorum. Geç geldiğim halde tam ben yemekten bir iş olduğu zaman beni arıyorlar ve başka bir iş emrediyorlar. Bu arkadaşım boş bunu alabilirsiniz benden daha çok mola yaptı ona söyleyin diye izah ediyorum ama nafile. Bir adaletsizlik söz konusu. Genelde akraba ilişkisi daha çok olduğu için. Kendi akrabalarını kolluyorlar.

K13. Her çalışan eşit haklara sahip değiller. mesela resepsiyona sunulan olanaklar belboylara sunulmuyor. Mesela lojman farkı oluyor. Ortalama aynı şartlarda ama belboylar lojmanda bir odada 4 kişi kalırken resepsiyondaki arkadaşlar 3 kişi kalıyor. Benim görüşüme göre Bir otel müdürünün veya otel yöneticisinin resepsiyonda çalışan arkadaş ile belboy a bakışı arasında önemli bir fark oluyor. Bu konuda bir sıkıntı olduğunu düşünüyorum.

4.2.4.4. Görev ve Yetki Belirsizliği Teması

Otel çalışanlarının görev ve yetki belirsizliği hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.18. Görev ve Yetki Belirsizliği İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
O1-O2-O3	Servis ve bar çalışanlarının kişisel görünüşleri önemli olmasına rağmen ağır işler yapmaları sonucu terlemeleri ve üstlerinin kirlenmeleri misafirlerle iletişimlerini olumsuz etkilemesi	3**
K12-K13-O3	Görev ve yetki tanımlamaları doğru yapılmaması	3***
K15-K14	Aynı anda birden fazla komut gelmesi	2*
K2-O3	Departman müdürlerinin farklı departman çalışanlarını sebepsiz ve haksız azarlaması	2***
O1-O4	Hiyerarşik kademelerin atlanması sonucu şeflik pozisyonunun etkisini kaybetmesi	2**
K13	Belboyların lobi ve asansör temizliği yapması	1*
O3	Çalışanların belirli bir görev yerlerinin olmaması	1**

Tablo 4.18’de ortaya çıkan veriler doğrultusunda, servis ve bar çalışanlarına ağır fiziksel işler verilmesi çalışanların terlemesine ve kıyafetlerinin kirlenmesine yol açmakta ve müşterilerle olan etkileşimlerini sekteye uğratması, görev ve yetki tanımlamalarının doğru

yapılmaması ve çalışanlarda aynı anda birden fazla komut gelmesi de bu tema kapsamında en çok ifade edilen görüşler olmuştur. Çalışanların belirli görev yerlerinin olmaması ve belboyların kat hizmetleri departmanının yapması gereken temizlik işlerini yapması da sorun olarak ifade edilen olgular arasında yer almaktadır. Departman müdürlerinin farklı departman çalışanlarını sebepsiz ve haksız azarlaması görüşme ve odak grup veri toplama yöntemlerinin her ikisinde de ifade edilmiştir. Bu tema kapsamında odak grup görüşmesinde elde edilen çalışanların hiyerarşik kademeleri atlaması sonucunda şeflik pozisyonunun etkisini kaybetmesi ifadesi önemli bir konu olarak göze çarpmaktadır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

O2. Çok sayıda büyük malzeme (premix, fiçı) taşıyan komi arkadaşım büyük bir alanda çalışıyordu. Yanına gittim ve ona sordum. Yüzün niye gülmüyor? Üstümü görmüyor musun ön tarafı ter, arka tarafı ter. Çocuk hangi işi yapsın ve karşı tarafa nasıl güler yüz sergilesin? Yani terlediği kıyafetle müşterinin önüne çıkacak.

K15. Mesela belirli bir işin olmalı her zaman belli bir işi yapman lazım bir işi yaparken başka bir işi vermemeleri lazım. Üstüne üstlük çok telaşa giriyorsun. Hangi işi yapsam önce bitiririm falan. O yüzden iş düzeni önemli. Mesela benim başımda 3 tane şef var her biri farklı bir iş verdiği zaman olmuyor. Her şey karışıyor.

O1. Artık eskiden mesela benim başladığım dönemlerde ben komiyken ben şefime giderdim, kaptanıma giderdim, müdürü tanımazdım benimle muhatap olmazdı bizimle. Şimdi en alttaki adam bizi görmezden gelerek direkt müdür ile muhatap oluyor.

4.2.4.5. Örgüt İklimi Teması

Otel çalışanlarının örgüt iklimi hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.19. Örgüt İklimine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K9	İşletme içerisinde fikirlere açık olunması	1*
K16	Söz hakkı verilmesi	1*
O3	Kadın çalışanlara yönelik olumsuz uygulamalar	1**

Tablo 4.19’de elde edilen veriler doğrultusunda, örgüt ikliminin de genel yönetim fonksiyonları açısından dikkatle ele alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışanlara

demokratik ortam sağlanması, astlardan gelecek fikirlere açık olunması ve çalışanlara yönetim süreçlerinde söz hakkı verilmesi ve kadın çalışanlara yönelik olumsuz uygulamalar gibi ifadeler saptanmıştır. Özellikle iş özellikleri gereği antreli çalışma ve değişken shiftleri içeren turizm sektöründe, çalışma düzenine ilişkin planlamalar yapılırken astların fikirlerini almanın çalışanların memnuniyetini arttıracaklığı belirtilmektedir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K9. İşletme içerisinde fikirlere, düşüncelere açık olunması gerekir.

K16. İşletme içerisindeki konularla ilgili konuşma hakkım olması gerekir. Belli bir yerden sonra benim konuşma hakkım yok.

4.2.4.6. Kurumsallaşma Teması

Otel çalışanlarının kurumsallaşma hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.20. Kurumsallaşmaya İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
O1-O2-O4	Kurumsal işletmelerde çalışma saatlerinin 8 saatten fazla olmaması	3**
K5-K10	Tanınmış ve marka otellerin daha iyi çalışma koşulları sağlaması	2*
O2-O4	Kurumsal ve marka işletmelerin çalışan memnuniyeti anlayışı benimsemesi	2**
K19	Aile veya akraba işletmelerinde yönetim sorunlarının yaşanması	1*
O4	Çalışma saatleri dışında işletme içerisinde bulunulmaması	1**
O4	Kurumsal işletmelerde misafirlerin özelliklerine göre ürünler hazırlanması	1**
O4	Kurumsal işletmelerin bayramlarda çalışanlarına izin vermesi	1**

Tablo 4.20’den elde edilen veriler doğrultusunda kurumsallaşma teması da iş yaşam kalitesi kapsamında örgütsel sorunlar boyutu içerisinde yer almaktadır. Kurumsallaşma teması kapsamında kurumsallaşmış işletmelerde çalışma saatlerinin 8 saatten fazla olmaması, tanınmış ve marka otellerin personeline daha iyi çalışma koşulları sunması ve kurumsal işlerin çalışan memnuniyeti felsefesini benimsemesi çalışanlar tarafından sıklıkla vurgulanan ifadeler olmuştur. Otel çalışanları, aile ve akraba işletmelerinde yönetim sorunlarının yaşanması, çalışma saatleri dışında işletmede bulunulmasına izin verilmemesi, kurumsal işletmelerde misafirlerin özelliklerine göre ürünlerin hazırlanması konularında da söylemlerde bulunmuştur. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

O4. Kurumsallaşmış ve marka işletmelerde 8 saatten fazla çalışmana izin vermiyorlar. Çalışma süren bittiğinde otelden ayrılmanı sağlıyorlar.

K10. Kaliteli bir tesis, vermiş olduğu hizmetler, konfor, otelin tanınmış olması, marka değeri bunları hepsi artı bir değer kazandırır. Markası olmayan, düşük ölçekli bir yerde çalışmak size çok bir şey kazandırmaz. Sadece yıllarınızı geçirirsiniz ve olduğunuz yerde sayarsınız. İyi bir tesiste hedefiniz varsa, markası hem yurt içi hem yurt dışında bilindik bir yer olması sizin için hem gelecek açısından hem de yükselebileniz açısından bir artı demektir. Bunlar bizim için çok önemli. Bu sektörde devam etmek isteyen biri için bunlar şart.

4.2.5. Çalışma Grubu İlişkileri Boyutu

Turizm çalışanlarının iş yaşam kalitesi boyutları arasında yer alan diğer bir olgu ise çalışma grubu ilişkileri olarak ifade edilmiştir. Çalışma grubu ilişkileri boyutu, işin doğası gereği emek yoğun özelliğe sahip turizm işletmelerinin sundukları hizmet göz önünde bulundurulduğunda çalışma arkadaşları ile İşletme Sahipleri ve Üst yöneticiler olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır.

4.2.5.1. İşletme Sahipleri ve Üst Yöneticiler ile İlişkiler Teması

Otel çalışanlarının işletme sahipleri ve üst yöneticiler ile ilişkiler hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.21. İşletme Sahipleri ve Üst Yöneticiler ile İlişkilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K3-K8-K19-K12-K9-K16-K1	Üst yöneticiler ile personelin ilişkilerinin motivasyonu etkilemesi	7*
K4-K16	İşletme sahiplerinin genel turizm bilgisine sahip olmaması	2*
K2-K19	Kaliteli ürünler kullanılmasını sağlamayarak şikâyetlerin artmasına sebep olması	2*
K6-K14	Yönetimin baskıcı olmaması	2*
K4	Yönetimin gelir odaklı olması	1*
K11	Personele düşük maaş vermeyi kar olarak görmesi	1*
K3	Fikirler kısa vadede gelir getirecek ise değerlendirilmesi	1*
K5	Çalışanlar için olumsuz şartların (düşük maaş vb.) işletmenin lehine olması	1*
K7	Daha fazla maaş ödememek için işverenler mesleki kademe ayrımlarını önemsememesi	1*

Tablo 4.21. İşletme Sahipleri ve Üst Yöneticiler ile İlişkilere İlişkin İfadeler (devamı)

K10	Bütçeyi en aza indirmek istemesi	1*
K4	Üst yönetimin astların yaptığı işe saygı duyması	1*
K9	Üst ve ast arasındaki çatışmanın herkesi etkilemesi	1*
K10	Yöneticilerin empati yeteneğine sahip olması	1*
K10	Çalışanların genç olması sebebiyle yöneticilerin sert tavırlar göstermemesi	1*
K11	Yöneticilerin işletme sahiplerinden yana olması	1*
K20	Üst yöneticilerin de güler yüzlü olması	1*
K9	İşletme sahiplerinin sadece turizm sektörüne yatırım yapmaması	1*

Tablo 4.21 incelendiğinde, çalışma grubu ilişkileri boyutu kapsamında en çok vurgulanan ifadeler, çalışanların üst yöneticiler ile ilişkilerin niteliğinin motivasyonu etkilemesi, işletme sahiplerinin genel turizm bilgisine sahip olmaları, kaliteli ürünlerin kullanılmasını sağlamayarak misafirlerin şikâyetlerinin artması olmuştur. Yöneticilerin işletme sahiplerinden yana tavır alması, üst yöneticilerin de güler yüzlü olması, işletme sahiplerini sadece turizm sektörüne yatırım yapmaması da çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K19. Yöneticilerin, çalışanların halini ve hatırını sorması gündelik çalışma hayatında çalışanları etkiliyor. Böylece çalışan işine daha çok motive oluyor.

K12. Üst yöneticilerle olumlu ilişkiler motivasyon da sağlıyor açıkçası.

K9. Başka bir otelin sahibi sadece turizm ile ilgileniyor işinin başında. Bizimkisi öyle değil de mesela patronu yılda bir defa görürsünüz. Bunun dışında adam tekne de eğleniyor geziyor. Onun düşüncesi ise müdürü koymuşum, ben gezerim eğlenirim parama bakarım. Hani bu mantık da çok yanlış. Ben patronun iş yerinde bu anlamda olmasını isterim.

K4. Genel turizm bilgisine sahip olmayan işletmeler yüzünden sıkıntı yaşıyoruz. Kendi yazlıkları gibi yönetmeye çalışıyorlar.

K2. Misafirin yıllardan beri şikayetçi olduğu noktalar var. Alkollü içecekler konusunda hep düşük kaliteli içki verdiğimiz konusunda bize serzenişte bulunurlar. Biz de bunu her sene toplantıda üst yöneticilere ve işletme sahiplerine dile getiririz, her sene tam tersine bu daha da kötüye gider.

4.2.5.2. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Teması

Otel çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.22. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K8-K9-K12-K14-K15-K18-K17	Personel arasındaki ilişkilerin niteliğinin çalışanların motivasyonunu etkilemesi	7*
K6-K8-K9-K19-O2-O4	İyi bir iletişim	6***
O2-O3-O4	Çalışanların birbirlerine saygı duymaması	3**
K14-K20-O3	Personel arasındaki tüm problemlerin çözmek yerine yöneticilere aktarılması	3***
K4-K8-K12	Diğer departman çalışanların Animasyon departmanı çalışanlarına olumsuz bakış açısına sahip olması	3*
K3-K5-K18	İş için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanların diğer çalışanların işlerini zorlaştırması	3*
K14-K15	Şeflerin argo içeren sözler kullanması ve çalışanlar arasında küfürlü konuşması	2*
K12-K14	Personel arasında misafirler önünde tartışma olması	2*
K14-K15	Çalışanların birbirlerine saygı duyması	2*
K12-O2	Personel arasında aşırı samimiyet iş ilişkisinde olumsuz etkiler yaratması	2***
K9-O1	İş dışında iyi ilişkiler kurmak çalışanlar arası ilişkileri olumlu etkilemesi	2***
K8	Astların gelişimini görmenin yöneticileri mutlu etmesi	1*
K2	Takım ruhuna sahip olmayan çalışma arkadaşları	1*
K16	Çalışanlar arası güvensizlik	1*
K9	Çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzlukların işten ayrılmaya yol açması	1*
K3	Diğer departmanlarla yaşanan anlaşmazlıklar	1*
O3	Servis departmanında çalışan personel arasındaki yardımlaşmanın mutfak departmanına göre daha zor olması	1**
K2	Şefler düzeyindeki toplantılarda konuşmaların şikâyet etme olarak algılanması	1*
K19	Kurumsal işletmelerden gelen personelin daha profesyonel olması	1*
K17	Çalışanlara fazla iş yükü arttığında tartışmaların çoğalması	1*

Tablo 4.22 incelendiğinde, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler teması kapsamında en fazla vurgulanan ifadeler sırasıyla çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğinin personelin motivasyonunu etkilemesi, iyi bir iletişim olması, çalışanların birbirlerine saygı duymaması olarak saptanmıştır. Şefler düzeyindeki toplantılarda konuşmaların şikâyet olarak algılanması, kurumsal işletmelerden gelen çalışanların daha profesyonel olması, iş yükü arttığında tartışmaların çoğalması bu tema doğrultusunda en az vurgulanan ifadeler olmuştur. Odak grup ve bireysel görüşmelerin ikisinde de iyi bir iletişim, personel arasındaki tüm problemlerin çözmek yerine yöneticilere aktarılması, personel arasında aşırı samimiyet iş

ilişkisinde olumsuz etkiler yaratması, iş dışında iyi ilişkiler kurmak çalışanlar arası ilişkileri olumlu etkilemesi ifadeleri vurgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K9. Çalışma ortamı iyi olacak, çalıştığın kişiler iyi anlaştığın kişiler olacak. Beraber çalıştığın iş arkadaşlarının seninle olan uyumu çok önemli. Mesela birkaç otelden uyumsuz çalıştığım insanlar yüzünden bu sebepten dolayı ayrıldım. İş değiştirme nedenlerinden biri olabiliyor bazen uyumsuz arkadaşlıklar.

K8. Türkiye genelinde bütün otellerde animasyona karşı vardır bu olumsuz bakış açısı. O net yani. Biz barı kullanıyoruz, biz büfeyi kullanıyoruz o yüzden. Çok basit nedenler yani. Kişisel olarak değil. Biz havuza falan giriyoruz diğer departmanlar farklı bir gözle bakıyor.

K15. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler iş yaşam kalitesinde önemli. Çalışanlar ve şefler arasında argo olmaması lazım. Küfürlü konuşuyorlar bunları şaka amaçla söylediklerini zannediyorlar fakat benim ne hissettiklerimi bilmedikleri için devam ediyorlar.

O3. Benim üstümdeki adam da bana saygılı olsun benim altımdaki de bana saygılı olsun ki orada işler düzgün yürüsün bu iletişim çok önemli. Saygı eksikliği kesinlikle bütün sektörde, departmanlarda var.

4.2.6. Müşteriler ile İlişkiler Boyutu

İş yaşam kalitesini etkileyen konulardan birisi de müşteriler ile ilişkiler boyutudur. Gelir elde etme amacına ulaşmak için müşteri memnuniyetini temel alan bir anlayışa sahip olan otel işletmelerinin bu doğrultuda çalışanlar ile müşteri arasındaki ilişki gittikçe önem kazanmaktadır. Bu boyut kapsamında Türk müşteriler, Tekrar müşteriler, Turizm kültürü olmayan ve Aşırı beklentiyle gelen müşteriler, kaba müşteri davranışları temaları ortaya konulmuştur. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

4.2.6.1. Türk Müşteriler Teması

Otel çalışanlarının Türk müşteriler hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.23. Türk Müşterilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K6-K7-K18-O4	Türk müşterilerin oteli satın almış gibi davranması	5***
K5-K7	Yabancı müşterilerin bilinçli (Avrupalı) olması	2*
K6	Müşterilerin çoğunluğunun Türk müşterilerden oluşmasının olumsuzluk yaratması	1*
K6	Türk vatandaşların eşlerinin kıskanç olması	1*
K4	Türk vatandaşların muhafazakâr bakış açısına sahip olması	1*
K7	Türk vatandaşların sadece kendi haklarını düşünmesi	1*
O4	Ne istediğini bilmeyen misafirlerin olması	1**

Tablo 4.23’da yer alan veriler incelendiğinde, otel çalışanlarının Türk müşteriler teması açısından en çok vurguladıkları konular arasında Türk müşterilerin tatil satın alma ile birlikte otelin sahibi gibi davranmaları ve yabancı misafirlerin (Özellikle AB vatandaşları) bilinçli olmaları yer almaktadır. Otelde yer alan müşterilerin çoğunluğunun Türk müşterilerden oluşmasının olumsuzluk yaratması, Türk vatandaşların muhafazakâr bakış açıları ve Türk eşlerin kıskançlıkları da en az dile getirilen ifadeler olmuştur. Türk misafirlerin oteli satın almış gibi davranması ifadesinin gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulandığı saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K7. Ülkeden ülkeye değişen misafir tipleri var. İngiliz’in farklı istekleri var, Türk’ün farklı. Yani şimdi bizim kendi insanımız buraya geldiği zaman ya da tatile gittiği zaman hep söylüyoruz ya orayı satın almış gözüyle bakıyor. Tatil gözüyle değil. Orayı zaten satın almış gözüyle baktığı zaman beklentileri çok yüksek oluyor.

K6. Bizim işimiz misafirlerle sohbet etmek. Otelden memnunlar mı değiller mi ama bazen bunu garipsiyorlar yani mesela bazı evli çiftler eşleriyle konuştuğumuzda böyle garipsiyorlar yani. Hanımefendiler kıskanıyorlar mı anlamıyorum eşlerini. Olur böyle şeyler her zaman ama bu sene bir tık daha fazla.

K7. Yabancı müşteriler kendi haklarını ve otelin haklarını biliyor ve ona göre davranıyorlar; yerli müşteriler sadece kendi hakları doğrultusunda hareket ediyorlar.

4.2.6.2. Tekrar Müşteriler Teması

Otel çalışanlarının tekrar müşteriler hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.24. Tekrar Müşterilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K2	Sürekli gelen müşterilerin aşırı ve kural dışı istekleri	2*
K18	Sürekli gelen yabancı müşterilerden gelen hediyelerin çalışanları memnun etmesi	1*

Tablo 4.24 incelendiğinde, müşteriler ile ilişkiler boyutu kapsamında ortaya çıkan tekrar misafirlerin davranışlarının çalışanların üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda, sadık müşterilerin aşırı ve kural dışı istekleri bu çalışanlar açısından olumsuz durumlar yaratmaktadır. Buna karşın tekrar müşterilerin çalışanlara hediyeler getirmesinin çalışanların motivasyonunu arttırmakta olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K2. 4 kişilik bir aile beraber gelmişlerdi. Tekrar müşterilerdi ve ne yazık ki onların istekleri doğrultusunda hareket ettim ben. Keşke etmeseydim diye sonra kendi kendime kızdım. Şu karşımızda gördüğünüz odada kalacaklardı. Biz yeni odalarda kalacağız dediler. Orda ki odalar size uygun değil, çok küçük, siz orada kalamazsınız diye söylememe rağmen biz yeni odalarda kalacağız dediler. Tamam dedim. Kalışlarında klimanın da etkisiyle 5. 6. Gün sonra hastalanmaya başladılar. İshal, kusma nedeniyle hastaneye gittiler geldiler düzelir gibi oldular ama tekrar devam etti.

K18. Sürekli gelen müşteriler beni arıyor. Aynı dili konuşamıyoruz ama anlaşabiliyoruz. Hediye getiriyor mesela. Bu durum da beni mutlu ediyor.

4.2.6.3. Tatil Kültürüne Sahip Olmayan ve Aşırı Beklentiye Sahip Müşteriler Teması

Otel çalışanlarının tatil kültürüne sahip olmayan ve aşırı beklentiye sahip müşteriler hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.25. Tatil Kültürüne Sahip Olmayan ve Aşırı Beklentiye Sahip Müşterilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K10-K14-K20	Misafirlerin tur operatörü ve seyahat acentası pazarlama stratejisinden dolayı aşırı beklenti içerisine girmesi	3*
K3-K7	Otele giriş-çıkış saatlerini bilmeyen misafirler	2*
K3-K6	Tatil kültürü yerleşmeyen müşteriler	2*
K17	Temizliği yapılmış odaya temizlik isteyen müşteriler	1*

Tablo 4.25’de yer alan veriler doğrultusunda, tatil kültürüne sahip olmayan ve aşırı beklentiye sahip misafirler teması kapsamında sıklıkla vurgulanan ifade misafirlerin tur operatörü ve seyahat acentası pazarlama stratejisinden dolayı aşırı beklenti içerisine girmesidir. Otele giriş-çıkış saatlerini bilmeyen misafirlerin olması ve tatil kültürü yerleşmeyen misafirlerin olması söylemleri çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K10. Misafirler 5 yıldızlı bir otele geliyorsa beklentisi çok fazladır bu beklentiyi karşılamamız gerekiyor. Tabiki, eski konseptle yeni konsept arasındaki fark şöyle. Çünkü yabancı tur operatörleri bizi paket halinde “all inclusive” olarak pazarlarken öyle bir pazarlıyor ki her şey bedava bir kenara koyduk, muazzam bir tesise gideceksiniz, beklentinizin çok üstünde hizmet alacaksınız diyerek eklemeler yapıyorlar. Yiyecek ve içecek kalitesi en üst düzeyde. Yani beklentiyi o kadar şişiriyorlar ki satıcı firmalar, acentalar, o müşteri o beklenti birikimiyle senin tesisine geliyor, onun yaşayacağı en küçük hayal kırıklığı çok büyük sorun olarak yansıyacaktır.

K3. Normalde adamın ayın 19’unda giriş var bir gün önceden gelmiş otele 18-19 ona bağlayan gece 3.00 gibi gelmişler otele giriş yapmışlar. Diyorlar bize otele geldik. Bizi zor durumda bırakıyorlar.

4.2.6.4. Farklı Milletten Müşteriler Teması

Otel çalışanlarının birden fazla milletten müşterilere ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.26. Farklı Milletten Müşterilere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K4-K12	Müzik konusunda farklı isteklerin oluşmasının animasyon çalışanlarını zor durumda bırakması	2*

Tablo 4.26 göz önünde bulundurulduğunda, otellerin farklı milletten kişilere misafirlik etmesinin bazı sorunlar yarattığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle animasyon çalışanlarının gerek hazırlayacakları etkinliklerde gerekse havuz başında çalışacağı şarkılarda misafirlerin farklı isteklere sahip olmasının kendilerini zor durumda bıraktıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K4. Otellerde farklı milletlerden misafirler olması, dil, din ve ırk temelli sorunlar yaratmakta. Otelde 8-12 arasında farklı milletten insanlar olması örneğin şarkı çalma konusunda sıkıntı yaratmakta ve müşteri memnuniyetini azaltmakta ve bizi zor durumda bırakmakta.

4.2.6.5. Kaba Müşteri Davranışları Teması

Otel çalışanlarının kaba müşteri davranışları hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.27. Kaba Müşteri Davranışlarına İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K2-K3-K4-K5-O4	Müşterilerin istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması	5***
K19-O1-O2-O4	Misafirlerin her konuda bilgili olması	4***
O3-O4-O6	Otelin imkanlarından ücretsiz yararlanmak için misafirlerin personeli haksız yere suçlaması	3**
K14-O1-O3	Kendi hatalarının sorumluluğunu çalışanlara yıkmaları	3***
K9-O3	Misafirlerin ahlaki olmayan davranışlar sergilemesi	2***
K9	Ücret ödemeyen misafirlerin olması (ön büro personelinin cebinden ödemesi)	1*
K18	Müşterilerin odaları çok kirli bırakması	1*
K13	Havalimanında valizleri kırılan müşterilerin belboyları haksız suçlaması	1*
K6	Dönüt vermeyen müşterilerin olması	1*
O3	Rahatsızlığı sebebiyle belli ürünleri kullanmaması gereken misafirlerin hastalıkları konusunda oteli bilgilendirmemesi	1**
K12	Animasyon etkinliklerinde çocuğu sahneye alınmayan misafirlerin tepki göstermesi	1*
K11	Alkollü misafirlerin (Rus-Bulgar) taşkınlık yapması	1*
K16	Misafirlerin beklemek istememesi	1*

Tablo 4.27 incelendiğinde, otel çalışanları tarafından en çok vurgulanan ifadeler sırasıyla misafirlerin istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması, misafirlerin her konuda bilgili olması, otel imkânlarından ücretsiz yararlanmak için misafirlerin personeli haksız yere suçlaması, misafirlerin personeli haksız yere suçlaması olmuştur. Animasyon etkinliklerinde çocuğu sahneye alınmayan misafirlerin tepki göstermesi, alkollü misafirlerin değişik

isteklerde bulunması, misafirlerin beklemek istememesi hususlarında daha az sayıda ifade saptanmıştır. Misafirlerin istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması, misafirlerin her konuda bilgili olması, kendi hatasının sorumluluğunu çalışanlara bırakması, misafirlerin ahlaki olmayan davranışları ifadeleri hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde bulunmaktadır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K3. Müşteriler kendi isteklerini gerçekleştirmek için bizi zorlamaktan çekinmiyorlar. Resepsiyona geldiklerinde rezervasyonları yaparken yan yana odalar olacak şekilde yaptıklarını belirtiyorlar. Ama bakıldığında böyle bir uygulamanın yapıldığını söylüyorlar.

K9. Hizmet sektörü. Çok zor bir sektör, müşteriye %100 memnun edemezsiniz. Çeşit çeşit insan var. Uyanık müşteriler çok. Müşteri mesela oda değiştirmeye geliyor akşam resepsiyonist profesyoneldir sabah gelin müsaitlik varsa boş oda varsa yapalım diyoruz. Onun sözünü vermez. Ama müşteri uyanık, sabah gelir dün akşam bana odamın değiştirileceği söylendi. Şansını dener. Ama bu sefer de sabah vardiyasında çalışan adamda akşam çalışana karşı bir ön yargı oluyor bu sefer.

K19. Otele gelen müşterilerin her konuda fikri olması da bizleri zorluyor. Kaç senedir mutfakta çalışıyorum. Misafir geliyor bu yemek böyle yapılır şeklinde tavsiye veriyor.

O4. Kendisini fazladan 2 gün daha 3 gün daha ücretsiz bir şekilde konaklatmak isteyen insanlar çok zorluyor beni. Her defasında çalışanların hiçbir suçu olmadığı halde her departmana ayrı bir suç buluyorlar. Bu tip müşteriler en nefret edilenler açıkçası.

4.2.7. Mesleki Stres Boyutu

Otel çalışanlarının mesleki stres hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.28. Mesleki Strese İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K5	Çalışma arkadaşlarının sebepsiz, haber vermeden işten ayrılması	2*
K3	Housekeeping departmanının gerekli bilgi akışını sağlamamasının ön büro çalışanlarını zor durumda bırakması	1*
K3	Otele giriş ve çıkış saatlerini bilmeyen misafirlerin stresi arttırması	1*
K17	Aşırı iş yükünün mesleki stresi arttırması	1*

Tablo 4.28’de yer alan veriler doğrultusunda, mesleki stres boyutu kapsamında otel çalışanlarının en fazla vurguladıkları husus, çalışma arkadaşlarının sebepsiz haber vermeden işten ayrılmalarıdır. Bu tema altında ifade edilen diğer hususlar ise kat hizmetleri departmanının, gerekli bilgi akışını sağlamadığı takdirde ön büro çalışanlarını zor durumda bırakması, otele giriş- çıkış saatlerini bilmeyen misafirlerin stresi arttırması, aşırı iş yükünün mesleki stresi arttırması şeklinde tespit edilmiştir. Katılımcıların söz konusu boyuta ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K5. İnsanlarla uğraştığımız için işimiz oldukça zor. Sabah işe geliyorsun yani bakıyorsun öyle bir şey oldu ki şimdi bir işe gelmiyor gelmiyorum bile demiyor. Telefonla bile aramıyor. Ayrıldım bile demiyor. Bir bakıyorsun adam ayrılmış gelmemiş. Biz iki gün gelmeyince çıkışını verin diyoruz insan kaynaklarına. Yani önceden ustaya böyle böyle durumlar var ben ayrılacağım diye önceden söylenirdi. Şimdi o da yok mesela hiç gelmiyor ve hiçbir şey demeden gelmiyor çalışan. Bu durum da stres yaratıyor.

K3. %90 %100 doluluk oranlarında housekeeping ile problemler yaşıyoruz. En çok çıkan problem, odaların zamanında teslim edilmemesi ve temizlenip geri dönüş sağlamamasıdır. Bunlarda problem yaşıyoruz. Misafirle biz etkileşimde bulunduğumuz için misafir geliyor bize kat hizmetleri departmanında çalışanlar çok fazla fark etmiyor adam bize geliyor hakaret ediyor bağılıyor küfür ediyor anahtar ve para fırlatıyor. Bunlar stres arttıran olaylar.

4.2.8. İş Yaşam Dengesi Boyutu

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitelerini etkileyen diğer bir boyut ise, çalışanların iş hayatı ve sosyal hayatlarının belirli bir düzen içerisinde etkin bir şekilde sürdürülmesi olarak ifade edilen iş-yaşam dengesidir. Çalışanların iş ve özel hayatındaki denge olarak da adlandırılan iş yaşam dengesi kapsamında çalışanlar, çocuklarıyla yeterince ilgilenememe, aile üyeleri arasında problemler ve sosyal hayatın olmaması temalarını vurgulamışlardır.

4.2.8.1. Çocuklarla Yeterince İlgilenememe Teması

Otel çalışanlarının çocuklarla yeterince ilgilenememe hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.29. Çocuklarıyla İlişkilere Ait İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K2-K11	Çalışanların yeterince çocuklarının yanında olamaması	3*
K2-K17-K18	Yoğun çalışma sonucunda oluşan yorgunluğun, çocukların isteklerinin karşılamasını engellemesi	3*
K5	Bayramlarda vb. günlerde çalışılması sebebiyle çocukların geleneklerden uzaklaşması	1*
K7	Ebeveynlerin ikisinin aynı anda çalışması çocukların kontrolsüz internete yönelmesine yol açması	1*
K10	Yöneticilerin uzun çalışma saatlerinin çocuklarını görmesini engellemesi	1*

Tablo 4.29 göz önünde bulundurulduğunda, iş-yaşam dengesi boyutu, çocuklarıyla ilişkiler teması kapsamında, otel çalışanları ailenin çocuklarıyla iletişiminin niteliğinin, çocukların kişisel ve sosyal gelişimlerinde etkisini vurgulayarak, bu konuda ciddi sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda çalışanlar tarafından en çok vurgulanan konu ise, çocuklarının büyüme sürecinde yanında olamamak ve işin yoğunluğu sebebiyle, çocukların birlikte vakit geçirme isteklerini karşılayamamak olarak ifade edilmiştir. Bayramlarda vb. özel günlerde çalışmaları sebebiyle çocukların geleneklerden uzaklaşmaları, ebeveynlerin ikisinin de turizm sektöründe çalışılması durumunda çocukların kontrolsüz internet kullanılmasına yol açması ifadeleri de çalışanların söylemlerinde yerini almıştır. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K11. Çocuklarım bizden habersiz büyüyor öyle diyelim. Bazen yeri geliyor 3 gün gidemiyorum eve. İster istemez çocuk babadan ayrı kalıyor babayı görmek istiyor.

K2. Kendi eşinle bile şöyle bir şey var. Sen otele gittin sanki tatile gittin. Hadi artık çocuğa sen bak. Arkadaş günde ben yaklaşık 10 kilometre yol yürümüşüm. Kafam zaten davul olmuş günlük tek öğünle günü bitirmişim. Evet çocuk benim canım ciğerim ama ben çocuğun sadece onun yanına oturup ya da sadece uzanıp onun oynamasını izleyebiliyorum ya da oyuncuğuna seslendirme yapabiliyorum o benimle atlayalım zıplayalım peşinde ama yetemiyorum.

4.2.8.2. Aile Üyeleri Arasında Problemler Teması

Otel çalışanlarının aile üyeleri arasında problemler hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.30. Aile Üyeleri Arasında Problemlere İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K2-K4-K5-K13-K20	Çalışma saatlerinin uzunluğu sonucu oluşan yorgunluğun, aile içindeki rolleri olumsuz etkilemesi	5*
K1-K7	Birbirleriyle yeterince görüşemeyen eşlerin sorunlar yaşaması	3*
K2-K5	İzin günlerinde sadece dinlenme isteğinin oluşması	2*
K16-K19	İşte yaşanan olumsuzlukların aile bireylerine yansıtılması	2*
K1-K11	Yaşamını sürdürmek için aile desteğine ihtiyaç duyması	2*
K4	Animasyon departmanı çalışanlarının misafirlerle kurduğu ilişki ve kullandığı malzemelerin eşleri rahatsız etmesi	1*

Tablo 4.30'e göre, otel çalışanlarının aile üyeleri arasında yaşanan problemler teması bağlamında en çok belirtilen konular, uzun çalışma saatlerinin getirdiği yorgunluğun aile içindeki rolleri olumsuz etkilemesi ve birbirleriyle yeterince vakit geçiremeyen eşler arasında yaşanan sorunlar olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda anne ve babalarıyla birlikte yaşayan otel çalışanlarının, onların desteklerinin yaşamlarını kolaylaştırdıklarını ifade etmeleri de göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Animasyon çalışanlarının misafirlerle kurduğu yakın ilişki ve kullandığı malzemelerin eşlerini rahatsız etmesi olgusu da dikkat çekicidir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K2. İzin gününde sadece ve sadece uyumak istiyorum. Yarın mesela izinliyim büyük ihtimal kahvaltı yapmaya ya da bir şey yemeye üşeneceğim. Tahmin ederim öğleden sonra üçe kadar uyurum. Uyansam bile uyanır, bir su içerim. biraz televizyon izlerim televizyon izlerken yine uyurum.

K11. Eşim ve çocuklarım ailemin yanında. Hani bir çatı altındayız hepimiz o yüzden sıkıntı fazla olmuyor ama. Ailenin desteği önemli.

4.2.8.3. Sosyal Hayatın Olmaması Teması

Otel çalışanlarının sosyal hayatın olmaması hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.31. Sosyal Hayatın Olmamasına İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K5-K7-K13-K20-O3-O6	Düğün, bayram, cenaze vb. sosyal olaylara katılamamalarının çalışanları olumsuz etkilemesi	6***
K7-K9-	Sektör koşulları nedeniyle sosyal hayat olmamasının kişiyi olumsuz etkilemesi	2*
K8-K12	Ailesi uzak şehirlerde olan personelin görüşmemesi	2*
O4	İş ortamında yaşadığı problemleri sosyal hayatına yansıtması	1**

Tablo 4.31 incelendiğinde, otel çalışanlarının en çok ifade ettiği husus, düğün, bayram, cenaze vb. toplumsal olaylara katılamamalarının yarattığı olumsuz etkidir. Sektörde çalışma koşullarının ağır olmasıyla, çalışanlara ait sosyal hayatın sınırlandırılması ve ailesi uzak şehirlerde olan çalışanların ailesiyle görüşmemesi de bu tema altında ifade edilen görüşlerdir. Çalışanların düğün, bayram, cenaze vb. olaylara katılamamalarının çalışanları olumsuz etkilemesi olgusu gerek odak grup gerekse bireysel görüşmelerde çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcıların söz konusu temaya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K5. Akrabamın cenazesine bile gidemiyorum. Çünkü yetişemeyeceğim belli ve 10 saat sürüyor buradan. Bayramda gidemiyorsun, amcanın vefatına katılamıyorsun. Yakın olsa sorun değil 2-3 saat olsa gider gelirsin ama 10 saat. 10 saat gideceksin 10 saat geleceksin. Bu durum beni üzüyor. Çünkü o insan da bekler yani yeğeni eşi ölmüş yanında beklemez mi?

K7. Biz turizm sektöründeyiz. Turizm şu karşı taraftaki insanlara bir şey olarak düşün tatil var normal hayatın var. Biz hani tatil dediğin zaman benim de tatile gitmem gerekir ama benim görevim tatile gideni karşılamak, tatile gideni getirip hizmet etmek. Onun için bizim için bir özel hayat diye bir beklentimiz yok. Sosyal hayatta kendimize ayıracağımız bir zaman yok.

4.2.9. Sendikal Sorunlar Boyutu

Otel çalışanlarının sendikal sorunlar hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.32. Sendikal Sorunlara İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K19-K20	Çalışanların haklarını bilmemesinin kendisini hukuki anlamda koruyamaması	2*
K11	Sezonluk çalışmanın sendikalaşmayı engellemesi	1*
K11	Sendika olmaması sebebiyle çalışma koşullarının kötüleşmesi	1*
K19	Haksız tutanaklar tutularak çalışanların işten çıkarılması	1*

Tablo 4.32’de yer alan veriler doğrultusunda sendikal işlemler boyutu altında en çok ifade edilen husus, çalışanların haklarını bilmemesi, kendisini hukuki anlamda koruyamamasıdır. Sezonluk çalışmanın sendikalaşmayı engellemesi, sendikalaşma olmaması sebebiyle çalışma koşullarının kötüleşmesi, haksız tutanaklar tutularak çalışanların işten çıkarılması da bu tema altında belirtilen konulardır. Katılımcıların söz konusu boyuta ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K20. Mesela bir kadın çalıştığı yerde doğum iznine ayrılacak ne yapacağını bilmiyor. Doğum izninde ekstra bir ücret alacak mı, sigortası işleyecek mi acaba çalışmaya gelecek mi bunlarla ilgili bilgisi yok. Rahatsızlığında herhangi bir personel bu konularda ne yapacağını bilmiyor. Git rapor alıp gel diyor acaba raporun ücreti yatacak mı, otel mi yatıracak veya devletten mi yatacak veya benim maaşımdan kesilecek mi, sigortamdan düşecek mi bu insanların kafasında birçok kayba sebep oluyor ve bunun bilgilendirmesini yapmıyorlar, yapsalar dahi üstünden. Bu konuyla ilgili sürekli sorun yaşayan personelin daha fazla çalışmasını bekleyebilirsiniz yani bu anlamda turizmde sendikalara ihtiyaç var.

K11. Turizmde sendika olmaz. Çünkü herkes sezonluk olduğu için. Çoğu otel sezonluk kimi otel kadrolu kimi kadrosuz. Şimdi kadrolu 30-40 kişi. Bu 30-40 kişi ile sendikalı olsan ne olur ki? Üç beş tane sendikalı bulamazsınız. Turizm Federasyonu, Aşçılar Federasyonu var. Onların bu konuyu bunu gündeme getirmesi lazım. Mutfak bölümünü sendikalaştıralım demesi lazım. O zaman turizm mutfak alanı çok değerlendirir.

4.2.10. Genel sorunlar Boyutu

Otel çalışanlarının genel sorunlar boyutu hakkındaki ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.33. Genel Sorunlara İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K13-k17-O3	Belboy, Kat personeli ve servis elemanları pozisyonlarına toplumun küçümseyici bakış açısı	3***
K10	Bölgesel yapılan yanlışların (aşırı betonlaşma) müşteri kitlesini değiştirmesi	1*
K10	Politik, siyasi, ekonomik, gelişmelerin turizmi olumsuz etkilemesi	1*

Tablo 4.33 göz önünde bulundurulduğunda, turizm sektöründen kaynaklanmayan problemlerin çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen unsurlar genel sorunlar boyutu altında ortaya çıkmıştır. Genel sorunlar boyutu altında en çok vurgulanan olgu ise, toplumun belboy-kat personeli ve servis elemanları pozisyonlarına küçümseyici bakış açısı olmuştur. Bu ifade hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır. Kamu ve özel sektör tarafından bölgesel yanlışların (aşırı betonlaşma) müşteri kitlesini değiştirmesi ve politik, siyasi ve ekonomik gelişmelerin genel sorunlar boyutu altında belirtilen ifadelerdir. Katılımcıların söz konusu boyuta ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K17. Kat hizmetleri alanı, kadınların çalışma koşulları açısından uygun olmasına rağmen toplumda var olan “Benim oğlum veya kızım oda mı temizleyecek” şeklinde küçümseyici tavrın olumsuzluklarını yaşıyoruz.

K10. Yapısal değişiklikler, bölgesel yanlış icraatlar Kuşadası’nı tamamen itici hale getirmiştir. Doğasını ve yapısını bozmuştur daha sonrada bu durum sonucunda müşteri kitlesi yavaş yavaş değişmeye başlamıştır.

K10. Hele ki kriz döneminde denk geldiyseniz işiniz çok daha zor. Bir de Türkiye’nin bölgesel şartlarına baktığınız zaman, jeopolitik şartlarına baktığınız zaman, yakın yerlerdeki terör olayları, savaş olayları, siyasi bunalımlar, şunlar bunlar hepsi etkiliyor. Turizm pamuk ipliğine bağlıdır. Bölgede barışın sürekli olması gerekiyor. Ülkenizin diğer ülkelerle sosyalleşmesi ve çok iyi olması gerekiyor ki siz tercih sebebi olun. Her şeyden önce ülkenin sükûnete ihtiyacı var. Bu ne demek oluyor? Bize gelecek müşterilerin ülkeleri ile barışık olmamız gerekiyor. Siyasi olarak çok önemli. Bundan 3-4 yıl önce mevzuyu biliyorsunuz.

Rusya ile bir uçak düşürme durumu var. Bu bizim turizme direkt olarak yansdı. Eğer vatandaşını göndermiyorsa bazı ülkeler, mesela Avrupa Birliği ile ilişkileriniz iyi değilse bu da size otomatik olarak yansır. Negatif olarak yansır. Eğer Avrupa birliği size tatil için vatandaşlarını göndermek istemiyorsa bunu illa ima etmesine gerek yok. Acentasına talimat verir Türkiye'yi satış kitapçıklarından kaldırır. Bunlar endirekt şekilde sektörümüzü etkiliyor.

4.3. İş Yaşam Kalitesine Yönelik Çözüm Önerileri

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesine yönelik çözüm önerilerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.34. İyi Bir İş Yaşam Kalitesi için Personel Çözüm Önerileri

Katılımcılar	Sorun	Çözüm önerisi	Frekans
K1-K2-K3-K5-K4-K8-K20	Personel Planlaması Sorunları	Eleman sayısının artırılması	7*
K4-K17-K20		Yüksek iş gören devir oranının, yeni işe giren personele verilecek eğitimi yükünü arttırması	3*
K5-K11		Mutfakta nitelikli eleman alımı yapılması	2*
K4		Kaliteyi sağlamak için personel istikrarının gerekmesi	1*
K1-K4-K6-K20-K14	Ücret Yönetimi Sorunları	Maaş artışının sağlanması	5*
K19-K1		Prim, ikramiye vs. uygulamalar gerçekleştirilmesi	2*
K3-K8		Eğitim ve liyakata göre maaş düzenlemesi	2*
K14		Ekonomik durumu yetersiz personele daha fazla destek sağlanması	1*
K2		Maaşın civardaki işletmelerden fazla olması	1*
K2-K3-K4-K20-K13	Çalışanlara Sunulan Fiziksel ve Sosyal Hizmetler	Konaklama Alanlarının kalitesini arttırılması (en fazla 4 kişilik odalar-wifi-), Yemeğe gidemeyen personele aynı kalitede yiyecek verilmesinin sağlanması	5*
K1-K4-K7	Çalışma Saatleri	2 shift yerine 3 shift ayarlanması, 8 saat çalışılması ve antresiz çalışılması	3*
K15-K16-K18	İşle ilgili Düzenlemeler	İşe göre insan yaklaşımının benimsenmesi ve yapılacak işlerin standartlaştırılması	3*
K2-K5	Ürün kalitesi	Kaliteli ürünlerin kullanılması	2*
K5-K10	Konsept değişikliği	Her şey dâhil sisteminden vazgeçilmesi	2*
K9	Kariyer Gelişimi	Kariyer gelişim fırsatlarının yaratılması	1*
K12	Misafir profili	Avrupalı misafirlerin gelmesinin sağlanması	1*
K12	Nepotizm	Örgütsel adaletin sağlanması	1*

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitelerine yönelik değişiklik isteklerinin ifadelerini içeren tablo 4.34’de gösterilmiştir. Bu kapsamda en çok vurgulanan temalar, personel planlaması sorunları ve ücret yönetimi sorunlarıdır. Personel planlaması kapsamında en çok vurgulanan çözüm önerileri personel sayısının artırılması ve yüksek iş gören devir hızının çalışanların niteliğini düşürmekte ve şeflerin üzerindeki eğitim yükünü arttırmaktadır. Bu kapsamda, özellikle mutfak departmanında nitelikli eleman işe alma isteği vurgulanmıştır.

Tablo 4.34’de ücret yönetimi sorunları kapsamında, otel çalışanları tarafından en çok ifade edilen görüş maaşların artırılması olmuştur. Eğitim ve liyakate göre maaş düzenlemeleri yapılması ile prim ve ikramiye vb. mali özendiricilerin uygulanması otel çalışanlarının istekleri arasında yer almaktadır. Çalışanlara yönelik sunulan fiziksel ve sosyal imkânlar çerçevesinde konaklama ve yemekhane hizmetlerinde iyileştirme yapılması da otel çalışanları tarafından talep edilen değişiklikler arasında yerini almaktadır. İş özellikleri boyutu kapsamında otel çalışanları, çalışma sürelerinin 8 saati geçmemesi ile antreli çalışılmaması ve işe göre insan felsefesinin benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Yukarıda yer alan veriler dışında, her şey dâhil sisteminden vazgeçilmesi, müşterilere sunulan ürünlerin kaliteli olması, personele yönelik kariyer gelişim fırsatlarının yaratılması, misafir profili açısından AB ülke vatandaşlarının tercih edilmesi ve işyerinde nepotizmin engellenerek örgütsel adaletin sağlanması gibi olgular personelin iş yaşam kalitesini arttıracak uygulamalar olarak saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K3. Tabii ki bize göre yetersiz elemanla çalışıyoruz. Onun için personel sayısını arttırırım. Özellikle covid-19 döneminde her gelen müşterinin bagajlarının dezenfekte edilmesi gerekiyor. Yoğun günlerde 70 80 odanın girişinde Bel Boy arkadaşlar yetişemiyor bunlara valizler dezenfekte edilmeden odalara yönlendiriliyor.

K20. Maaşlarını hani asgari ücret değil de, çünkü asgari ücret ile zaten bir çok sektörde çalışabiliyoruz. Ben turizmde çalışanların kendilerini özel hissetmeleri için hiç yoktan daha yüksek miktar maaşta başlatırım.

K2. Çalışanların lojmanı altışar kişilik değil de iki ya da üçer kişilik olsa personel lojmanın böyle sıkır sıkır bembeyaz parlama temizliğinden anlasan ve çalışanlar yedikleri yemeklerden hicap duymadan yemek bugün çok yağlıymış çok kötüymiş diye personelden

duymasam midemi bozdum demese ellerinin altında kullanabilecekleri bir wifi olsa çok iyi olur.

K7.Antreli çalışma yerine mesai şeklinde çalışmayı sağlarım. Burada çalışan kız 8-9 saat çalışıyor ama sabah 10 da geliyor öğlen 2 de gidiyor. Aksam 7 de geliyor gece 12 de gidiyor toplamda 9 saat ama öyle bir 9 saat ki o sabahını kullanamıyor. Çünkü 8 ile 10 arası nereye gidecek hiçbir yere gidemiyor öğlenini kullanamıyor. 2 ile 7 arasında antresini kullanmakta. Öğlen ve gecesini kullanamıyor. Personel diyor ki, günümü düzgün değerlendirebilmek için 12 saat çalışayım ama tam çalışayım antre olmasın. Bizde vardiya zamanını düzelttiğim zaman çok şey düzeltmiş oluruz. Antre sisteminin bizde kalkması lazım.

K5. Her şey dahil sistemine geçildiğinden beri müşteriye verilen yiyecek kalitesi costa bağlı olarak düştü. Müşteriye daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak isterim.

4.4. Kaliteli İş Yaşamını Tek Bir Kelimeyle İfade Etme

Otel çalışanlarının kaliteli bir iş yaşamına verdikleri tek kelimelik cevaplar aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.35. Otel Çalışanlarının Çalışma Hayatına İlişkin Kalite Algıları

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K2-K3-K10	Tatmin edici maaş	4*
K6-K12-K5-K17	Çalışan Mutluluğu	4*
K8-K14-K15	İletişim	3*
K4-K18	İstikrar	2*
K5-K17	Çalışan ve Müşteri Mutluluğu	2*
K1-K3-K7	Çalışma Saatlerinin Uygunluğu	2*
K9	Kariyer Fırsatları	1*
K11	Nitelikli personel ile Çalışmak	1*
K13	Konsept değişikliği	1*
K19	Para	1*
K20	Saygı	1*

Tablo 4.35 incelendiğinde, otel çalışanlarının kaliteli bir iş yaşamını tek bir kelimeyle ifade etmeleri istendiğinde sıklıkla vurgulanan konular tatmin edici maaş ve çalışan mutluluğu olmuştur. İletişim süreçlerinin de otel çalışanlarının vurguladığı diğer bir nokta olduğu görülmektedir. Çalışma saatlerinin uygunluğu, müşterilerin mutluluğu ve istikrar olguları da iş yaşamının kalitesini arttıran unsurlar olduğu saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K1. Tatmin edici maaş iş yaşamını kaliteli hale getirmeye yardımcı olur.

K12. İç müşteri memnuniyeti yani Personel memnuniyetidir. Yani personel memnunsu Kaliteyi etkiler diyorum. Kaliteyi tek bir kelimeyle ifade etmek çok zor. Hatta mümkün olmayabilir ama benim için iç müşteri denilen personelin memnuniyeti kaliteyi kesin etkiler.

K8. Benim için iş yaşamında kalite için işyerinde maaştan daha önemli olan iletişim olgusudur.

K7. Çalışma süresi 8/5 olsun isterim akşamları evde olayım ailecek evde hep beraber olabilelim. Benim kalitem bu. Çünkü ben bunu yaşayamıyorum.

4.5. Kariyer Beklentisi Süreçleri

Otel çalışanlarının kariyer beklentisi süreçlerine ilişkin verdiği ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.36. Kariyer Memnuniyet Tablosu

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K2-K4-K5-K15	Konumundan memnun (Pozisyon olarak)	4*
K7-K17-K18-O2	Sorumluluğun artmasının yarattığı sorunlar	4***
K5- k14-K19	Daha kurumsal işletmelerde çalışmak istemesi Kurumsal olmayan işletmelerde çalışılması (aile otellerinde yasal olmayan uygulamalar)	3*
K7-K10-K17-	Ailesine zaman ayıramaması	3*
K6-K8	İş öğrenme sürecinde zorluklar yaşaması	2*
K2	1-Konumun getirmesi gereken mali ve sosyal haklara sahip olmaması 2-Otelde ön büro müdürü yokken işletmenin daha fazla maaş ödememek için ön büro mdr.yrd. olarak kalması	1*
K4	1-Evli olmak yurtdışında çalışma ve kariyer planlarını değiştirmesi 2- Herşey Dâhil sistemi ticari beklentileri olumsuz etkilemesi	1*
K14	Stajyerlikten personelliğe geçiş sürecinin diğer çalışanlar tarafından kabullenilmesi	1*
K10	2-Çalışmadığı zamanlarda ekonomik sıkıntılar yaşaması 3-Üst yöneticilerin istihdam olanaklarının kısıtlı olması 4-Yüksek sezonlarda her koşulda (ör. hasta olursa bile) işe gitme zorunluluğu	1*
K12	1-Yöneticinin çalışanını yetenekli görmesinden dolayı pasifize etmeye Çalışması	1*
K13	1-İşletmedeki kıdemli çalışanların yükselmeyi engellemesi 2-Yükselmek için üst yönetimle iyi ilişkilerin önemli olması	1*
K17	1-Çalışanlara iş yaptırmada zorluklar yaşanması	1*

Tablo 4.36. Kariyer Memnuniyet Tablosu (devamı)

K19	1-Mutfakta yaşanan kazalar kişiye ciddi zararlar verebilmesi 2-Eski usul çalışan ustaların çalışma yöntemlerinin motivasyonu azaltması	1*
K20	1-Şefin yükselmesini önlemek için belirli bilgileri paylaşmaması	1*
O1	Turizmin mevsimlik özelliği	1**
O2	Personel sorunlarının çok olması	1**
O4	Çalışma koşullarının zor olması	1**
O6	İşle ilgili deneyimlerin kişisel gelişimini sağlaması	1**

Tablo 4.36 incelendiğinde, bireysel görüşmelerde ve odak grup görüşmelerinde, toplam 26 kişiyi içeren veri toplama süreçleri sonucunda 18 kişinin kariyer anlamında geldiği pozisyondan memnun olduğu, bu da araştırmaya katılanların yaklaşık %69'una tekabül etmektedir. Çalışanların kariyer sürecinde yaşadığı zorluklar açısından değerlendirildiğinde en çok dile getirilen ifadeler sorumluluğun artmasının sorunlar yaratması, kurumsal olmayan işletmelerde yaşanan problemler, ailelere zaman ayıramaması ve iş sürecinde yaşadığı zorluklar olmuştur. Boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin yapılmaması, evli olmanın kariyer planlarını engellemesi, departman yöneticilerinin istihdam olanağının kısıtlı olması da bu kapsamda vurgulandığı saptanmıştır. Bu kapsamda karşımıza çıkan diğer bir bulgu ise çalışanların kariyer pozisyonları kapsamında memnun olmalarına rağmen pozisyonun getirmesi gereken mali ve sosyal haklara sahip olmaması olarak ortaya konulmuştur. Sorumluluğun artmasının yarattığı sorunlar, hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde ifade edilmiştir. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K2. Ben pozisyon olarak hedeflediğim yere geldim. Çünkü küçükken benim hedefim buraya kadardı ötesini bilmiyordum. Ama büyüyünce işler değişiyor işte ve ne zaman büyürsünüz evlenip çoluk çocuğa karıştığını zaman büyürsünüz. Bekârken sıkıntı ve sorumluluk yok. Ama şimdi aldığım maaş yeterli gelmiyor çocuğa özellikle gelecek hazırlamak lazım.

K18. Çalıştığım pozisyonumdan memnunum. Yükselip daha fazla insan sorumluluğu almak istemiyorum.

K5. Pozisyon olarak memnun olmama rağmen kurumsal bir işletmede çalışmak isterdim. Ailem burada, dolayısıyla Kuşadası'na döndüm. Ben Antalya'da kalsaydım şu anda çok iyi bir oteldeydim. Çünkü bu iş Antalya'da daha fazla kurumsal. Otel ad olmuş, ismi olmuş, zincir olmuş, çok arkadaşım zaten benim hepsi çocukluk arkadaşım. Tabi ve pandemi

zamanından beri şirket maaşlarını tam olarak yatırdı kısa çalışma ödeneğini falan sokmadı işin içine.

K10. Her şeyden önce zaman sorunu çok yaşadık. Aile içinde problemler yaşadık. Zamanın birçoğunu iş yerinde geçirdiğim için aile konusunda sıkıntı yaşadım. Çalışmaya ara verdiğiniz zaman ekonomik olarak da sıkıntı yaşadım.

4.5.1. Kariyer Konum Memnuniyetsizliği

Otel çalışanlarının kariyer konum memnuniyetsizliklerine ilişkin verdikleri ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.37. Kariyer Konum Memnuniyetsizliğine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1	1-Uzun yıllar servis departmanında çalışması ve rezervasyon bölümüne geç gelmesi 2-Konumuna uygun mali ve sosyal haklara sahip olmaması	1*
K3	1-Turizmin krizlerden etkilenen yapısı sonucu yabancı turistlerin az gelmesi 2-Pandemi dolayısıyla yükselme olanağı verilmemesi 3-Problemlili müşterilerin olması	1*
K9	1-Daha fazla maaş ödememek için ön büro müdürlüğü kadrosu boş olmasına rağmen ön büro şefi olarak değerlendirilmesi 2-Niteliksiz üstlerin altında çalışmak ve başarının sahiplenilmesi	1*
K11	1-Sorumlululuğun artmasının sorunlar yaratması 2-Kuşadası'nda çalışma şartlarının olumsuz olması 3-Nitelikli personel alınmaması 4-Kişisel özelliklerin uyumsuz olması	1*
K15	1-Geçici iş olarak görmesi 2-Yükselme olanağı olmadığını düşünmesi	1*
K16	1-İşe başlamadan önce gerekli görüşmeleri yapmaması	1*
O3	1-Stajyer iken memnun ama personel iken memnun değil. 2-Bayan olmasının sektörde dikkate alınmadığını getirdiğini düşünmekte	1**
O5	1-Üst pozisyonların sosyal yaşamını olumsuz etkilemesi. 2-Belboy olarak çalışmaya devam etmek istemesi	1**

Tablo 4.37 göz önünde bulundurulduğunda, bireysel görüşmelerde ve odak grup görüşmelerinde yer alan toplam 26 kişinin 8'i, oran olarak % 31'i, kariyer anlamında bulundukları pozisyondan memnun olmadıklarını belirtmiştir. Kariyer memnuniyetsizliğinin sebebi olarak katılımcıların yanıtları farklılık göstermektedir. Bu kapsamda, konumuna uygun sosyal ve mali haklara sahip olmaması, boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin yapılmaması, sorumluluğun artmasının sorunlar yaratması ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadeler, kariyer memnuniyetine sahip çalışanların sürecinde yaşanan zorluklar ifadeleri ile de uyumlu görülmektedir. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin

aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K1. Konumumdan çok memnun değilim. Uzun yıllar servis departmanında çalıştığım ve rezervasyon bölümüne geç girdiğim için yüksellemedim.

O5. Belboy iken çalışmaktan aldığım zevki resepsiyonistken almıyorum. Çünkü daha fazla sorunla uğraşıyorum.

K3. Krizler nedeniyle yabancı turistin yerine yerli turistin gelmesi nedeniyle gerçek turizmin yaşanmadığını düşünüyorum. En küçük problemleri büyüten müşteriler beni olumsuz etkiliyor. Bu sene maaş artışı olmasa bile title verebilirlerdi. Pandemi dolayısıyla hiçbiri verilmedi.

4.5.2. Turizmde Çalışma Memnuniyeti

Turizm sektöründe çalışmaktan memnun olanların verdikleri cevaplara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.38. Turizm Sektöründe Çalışma Memnuniyetine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K8-K12-K14-K15-K16	Turizmin kendisini çok geliştirdiğini söylemesi (konuşma ve iletişim-İnsan İlişkileri)	5*
K4-K9-K12	Yaptığı işin kendi kişisel özelliklerine uygun olduğunu düşünmesi (turizmi sevmesi- her departmanda çalışması)	3*
K6	Öğrenci olmasının turizm sektöründe çalışmayla uyumlu olması	1*

Tablo 4.38 kapsamında, otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma memnuniyetlerine ilişkin soruya bireysel görüşmelere katılan 20 katılımcının %40'ını oluşturan 8 kişi memnuniyetlerini belirtmiştir. Turizm sektöründe çalışma memnuniyeti kapsamında en çok vurgulanan ifade turizm sektöründe çalışmanın kendilerini geliştirmesi olmuştur. Bu kapsamda dile getirilen diğer bir söylem, otel çalışanlarının yaptıkları işin kendi kişisel özellikleri ile uyumlu olması olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan tüm animasyon departmanı çalışanlarının turizm sektöründe çalışma memnuniyeti dikkat çekici bir veri olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K8. Turizm beni gerçekten çok geliştirdi. Konuşma yeteneği sağladı, bana insanları anlama yeteneği verdi ve hala daha birçok şey öğreniyorum, öğrenmenin yaşı yok.

K4. Bu iş benim kendi yetenek bilgi ve becerimi yansıtıyor. Çok memnunum ben işimden. İşimi seviyorum. Severek iş yapıyorum. Herkese nasip olmasını isterim.

4.5.3. Turizm Sektöründe Çalışma Pışmanlığı

Turizm sektöründe çalışmaktan pışmanlığını belirten katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almıştır.

Tablo 4.39. Turizm Sektöründe Çalışma Pışmanlığına İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K5-K17-K10	Yeterli Sayıda personel Olmaması	3*
K1	Turizmin tüm krizlerden etkilenen yapıya sahip olması	1*
K2	Hayattaki diğer hedeflere ulaşamamasının turizm sektöründe çalışmasına yol açması	1*
K3	Pandemi döneminde Türk müşterilerin artması	1*
K5	Pandemi dolayısıyla 4 ay evde kalınması ve kısa çalışma ödeneği ile geçinilmesi ve uygulanan kriterlerin zor olması ve Stajyer gelmemesi	1*
K7	Çalışma Saatleri (Maaşı düşük olsa bile çalışma süresi belirli bir işte çalışma isteğinin olması)	1*
K10	Yetersiz bütçe ile kaliteli hizmet sunulmamasının müşteri şikâyetlerini artırması ve işletme sahibi ile ilişkileri olumsuz yönde etkilemesi	1*
K11	Herşey dâhil sistemi ve 2000’li yıllardan sonra turizm anlayışının değişmesi	1*
K13	1-Pandeminin çalışanları korkutması 2-İnsan ilişkilerinin zor olması (Müşteri-çalışma arkadaşları-üst yönetim)	1*
K17	1-Çalışmaların karşılığını alamaması 2-Başarıların görülmemesi ve en küçük başarısızlığın görülmesi	1*
K18	Kat hizmetleri departmanı yerine Mutfak departmanında çalışmayı istemesi	1*
K19	1-Kurumsal olmayan işletme yapısının olması 2-Ustaların olumsuz davranışlar sergilemesi	1*
K20	1-Çalışma koşullarının yetersiz olması (ücret-konaklama imkânları) 2-Çalışma arkadaşlarının kötü niyetli davranışlar sergilemesi 3-Maaşların alt düzeyden hesaplanması	1*

Tablo 4.39’de yer alan veriler doğrultusunda, bireysel görüşmelere yer alan 20 katılımcıdan %60’ına tekabül eden 12 otel çalışanı turizm sektöründe çalışmaktan pışman olduğunu ifade etmektedir. Otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma pışmanlığına ilişkin görüşleri farklılıklar göstermektedir. Turizmde çalışmanın yarattığı pışmanlığın sebepleri arasında en fazla vurgulanan yetersiz sayıda personel olgusudur. Bu kapsamda belirtilen diğer unsur ise 2020 yılında başlayarak dünyayı saran Covid-19 salgınıdır. Salgın döneminde Türk müşterilerin artmasının, kısa çalışma ödeneği ile çalışılmasının ve uygulanan kriterlerin fazlalaşmasının otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma pışmanlıklarını yükseltmekte olduğu saptanmıştır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer

almaktadır.

K17. Yeterli sayıda personel ile çalışılmadığı zamanlarda diğer çalışanların iş yükü artıyor.

K1. Pişman oluyorum bazen. Çünkü yaşanan tüm ekonomik, siyasi olaylardan turizm sektörü ve dolayısıyla turizm çalışanları etkileniyor.

K10. Personel sayısı azsa bütçe bakımından kısıtlıysanız eğer bu sefer iyi hizmet veremiyorsunuz bu nedenle misafirlerle didişmek zorunda kalıyorsunuz ve sıkıntı yaşayabiliyorsunuz. Sürekli size negatif bir enerji dönmesi enerjinizi tüketiyor. Durum böyle olunca ayağınızın altında erozyon başlıyor. Yani işveren size diyor ki; benim müşterim sürekli sıkıntı yaşıyor bunu çözemiyorsunuz demek ki bir eksiklik var. Siz de diyorsunuz ki kendi kendinize düşünüyorsunuz siz bütçeyi arttırmış olsaydınız, personelim yeterli şekilde olsaydı, kullanmış olduğum araç ve gereçler yeterli olsaydı ben müşteriden negatif geri dönüşleri almazdım.

4.5.4. Kariyerinde Yükselme Kolaylığı

Yaptıkları işte yükselmenin kolay olduğunu belirtenlerin verdikleri cevaplara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.40. Yükselme Kolaylığına İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K3	Kişiye bağlı olarak değişmekte, yabancı dil, hesap konusunda kendini geliştiren ve özellikle problem çözme becerisi varsa yükselmenin kolaylaşması	1*
K7	Yapılan işin basitleşmesi Her şey dâhil sisteminin uzmanlık ve bilgi isteyen hizmetleri ortadan kaldırması Vasıflı çalışana olan ihtiyacın azalması	1*
K16	Doğru işletmede sevdiği işi yapan insanların mutlu olduğu işte kolay yükselmesi	1*
K2	Kuşadası yerine Bodrum veya Antalya'da çalışsa daha üst pozisyonlarda olacağına inanması	1*

Tablo 4.40 göz önünde bulundurulduğunda, turizm sektöründe kariyer anlamında yükselme kapsamında, 20 katılımcıdan 4 kişi yükselmenin kolay olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, toplam katılımcıların % 20 sine tekabül etmektedir. Bu kapsamda katılımcılar, yabancı dil, alan bilgisi ve iletişim becerilerinin olması ve her şey dahil kapsamında yapılan işin niteliği sebebiyle vasıflı insana duyulan ihtiyacın azalması sebebiyle yükselmenin kolay

olabileceğini ifade etmektedirler. Kuşadası'na kıyasla Bodrum ve Antalya vb. tatil bölgelerinde çalışıldığında daha üst pozisyonlarda olma ifadesi de bu bağlamda dikkate alınması gereken bir unsur olarak yer almaktadır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K3. Zeki insanı daima yükseltmek istiyorlar. Ben Belboy olarak başladım. Ben belboydan sonra 2. Sene bana teklif ettiler gel gece resepsiyonisti ol diye direk çalış dediler. Ben istememiştim hatta diğer senede belboyluk yapacaktım eleman kalmadı daha sonra ön büroda ihtiyaç olduğu için tamam dedim, ben de geçtim. Kişiyi bağlı olarak değiştirmekte, yabancı dil, hesap konusunda kendini geliştiren ve özellikle problem çözme becerisi varsa yükselmen kolaylaşıyor.

K6. Önceden zordu şimdi kolay. Çünkü yapılan iş basitleşti. Çünkü eskiden hani bir garson olarak düşün bütün servis çeşitlerini bilmen lazım. Bütün servis çeşitlerini uygulaman, o tecrübeyi yakalamış olmaz lazım. Şarap çeşitlerini bilmen lazım, sunumları bilmen lazım . Bir sürü çeşitleri vardı. Şimdi her şey dâhil çalışıyoruz. Tek marka çalışıyoruz her şey belli. Hiçbir özelliği yok. Al tut doldur. Önceden o şarabı tutarken, peçeteye sararken, bardağa doldururken seviyesi hepsi önemliydi. Şimdi hiçbir önemi yok ki.

4.5.5. Kariyerinde Yükselme Zorluğu

Yaptıkları işte yükselmenin zor olduğunu dile getiren otel çalışanlarına ait ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.41. Yükselme Zorluğuna İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K13-K14-K19- K20	Yükselmenin uzun zaman çalışmayı gerektirmesi	4*
K5-K17	Yükselmenin Fedakarlık gerektirmesi	2*
K4-K6	Üst pozisyonların ciddi bilgi ve beceri gerektirmesi	2*
K1	Terfilerin maaş artışı gerektirmesi	1*
K4	Turizmin tüm krizlerden etkilenen yapısının olması	1*
K5	Kendini üst yönetime ve şefine ispatlamak zorunda olması	1*
K9	Üst yöneticiler için istihdam olanağı kısıtlı olması Üstlerin astların önüne engeller çıkarması	1*
K10	Üst yöneticilerin sürekli sorun çözücü olması (personel-işletme sahibi)	1*
K14	Dış kaynaklardan yükselmenin zor olması	1*
K15	Üst yönetimin personel üzerinde baskıcı yaklaşım sergilemesi	1*
K18	Üst yöneticiler ve çalışanlar ile iyi iletişim kurması	1*
K19	Mutfak sanat akademilerine giden kişilerin üst görevlerden başlaması	1*

Tablo 4.41 incelendiğinde, bireysel görüşme yapılan toplam 20 kişinin 13'ü, diğer bir deyişle %65'i, turizm sektöründe kariyer anlamında yükselmenin zor olduğunu ifade etmektedir. Yükselmenin zor olduğu konusunda görüşlerini belirten otel çalışanlarının en çok vurguladığı konular, yükselmenin uzun zaman çalışma ile fedakârlık gerektirmesi ve üst pozisyonların ciddi bilgi ve beceri gerektirmesi olmuştur. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K13. Çünkü bizim sektörde bir personeli alıp yetiştirip ona güvenmek zaman alıyor. Çünkü bizde pas anahtarları oluyor, misafirlerin odalarına girip çıkıyoruz çok zor. 1-2-3 senelik bile adama kolay kolay bir şey yaptırılmıyorsunuz. O yüzden sıkıntı oluyor. O yüzden zor. Çoğu otelde aynıdır zaten. Bir bell captain varsa kendini göstermiş ve uzun yıllar burada çalışmıştır. Onun oradan gitmesi kendi isteğiyle olur ya da otel yönetimi gönderir. Yerine koyabileceği bir adam varsa gönderir. Diğer türlü göndermez yani.

K5. Çünkü kendinizi kanıtlaman lazım. Sen senin üstündeki ustana kanıtlaman lazım ustan da seni üst kademeye kanıtlaması lazım iyi lanse etmesi lazım. Senin bazı yerlere gelmen için özveride bulunman lazım, gece dememen gündüz dememen lazım. Saat göz etmemen lazım özverili olman lazım. Bir yerlere gelmen için bunları yapmazsan bir yerlere gelemezsin, yani özveri isteyen bir iş yükselmek istiyorsan bu işte çaba göstereceksin, fedakarlık yapacaksın mesaiden aileden maaştan. Sen çalıştığın zaman sıkıntı olmaz, maaş değil de avans gibi kazanırsınız da sıkıntı olmaz. Ama senin öncelikle özveride bulunman lazım.

K6. Zor olduğunu düşünüyorum. Bu işte şef konumuna gelebilmek için belli bir deneyiminin olması gerekiyor, aynı anda sakın, iş bitirici, çözüm odaklı. Kişisel özelliklerinin de böyle olması gerekiyor, sakın kalabilmelisin ekibin başındasın sonuçta ve ekibi idare etmek çok zor. Çünkü ekip de herkes aynı karakterde değil. A'sı B'si var, C'si var D'si var Ama ortak noktayı bulabilmek çok zor. Bizim şefimiz de bunu başardı hepimizin ortak noktasını biliyor o bağlamda. Bütün yapabildi bizi. Bize çok yardımcı oldu, kolay bir şey değil zor bir şey bu. Senelerdir gördüğü tanıdığı çalıştığı her insanı tanıma fırsatı oldu sonuçta insan sarrafi oldu bu özelliğinin getirdiği bir şey yani o yüzden bence.

4.5.6. Kariyerde Yükselme Belirsizliği

Yaptıkları işte yükselmenin belirsiz olduğunu dile getiren çalışanlara ait ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.42. Yükselme Belirsizliğine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K8	Nitelikli, dürüst, işi çabuk kavrayan ve kararlı bir insan isen mümkün ama bazen yetmemesi, Bu durumun her sektör için de geçerli olması	1*
K11	Yaptığım işle değil iyi ilişkilere sahip isen yükselmenin kolay olması (Ağzı laf yapmak)	1*
K12	Üst yönetim için belirli bilgi (yabancı dil gibi), tecrübe ve zaman gerekmesi Alt ve orta yönetim için çok zor olmaması	1*

Tablo 4.42 incelendiğinde 3 katılımcıya göre, kariyer anlamında yükselme hususunun belirsiz olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yükselme olgusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde hem kolay hem zor olduklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda çalışanların niteliklerinin artmasına rağmen kariyerinde yükselme yaşayamayabileceği olgusu da dikkat çekicidir. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K11. Kolayı da var zor da var. Bir laf vardır “iyi laf yapar ağzı”, işte o zaman yükselirsin.. Her şeye tamam dersin bel bükersin, bilmediğim halde hallederim hallederim, altındaki elemanı ezersin altındaki elemanla işi yürütmeye çalışırsın. Sen seviyeni yükseltirsin öyle ustalar da var.

4.5.7. Sektörde Devam Etme Beklentisi

Otel çalışanlarının sektörde devam etme isteğine ilişkin ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.43. Sektörde Devam Etme Beklentisine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K1-K5-K7-K11-K18	Yaş dolayısıyla başka bir mesleğe geçiş yapamaması	5*
K1- K5-K7-K18	Yapabileceği başka bir meslek olmaması	4*
K14-K20 O3	Farklı departmanda devam etmek isteğinin olması (Servis yerine mutfak)- (Servis yerine ön büro – guest relation)	3*
K4-K8-O6	İşini sevmesi nedeniyle devam isteğinin olması	3*
K5-K19-O4	Daha kurumsal ve yurtdışı imkânları olan işletmelerde devam etme isteğinin olması	3*
K2-K18	Ön büro ve Kat Hizmetleri yerine mutfak departmanında çalıştığı takdirde, kendi işletmesini kurmak istemesi	2*
K2	Kış aylarında ve kriz dönemlerinde özellikle ayrılmayı düşünmesi	1*
K5	Kendi işletmesini kurma düşüncesi	1*
K17	Mesleki sorunların sektörden ayrılmaya yönlendirmesi	1*
K9	Kariyer hedefleri ile bağlantılı olarak devam etme isteğinin olması	1*
K10	Kendini iyi hissettiği sürece işe devam etme düşüncesine sahip olması	1*
K12	Pandeminin bitmesi durumunda işe devam isteğinin olması	1*
K6	Eğitim sürecine bitene kadar devam etme düşüncesinin olması Eğitim alanıyla ilgili iş bulamaması halinde devam etme düşüncesinin olması	1*
O2	Kısa sürede barboyluktan barmenliğe geçmesinin kendisini olumlu etkilemesi	1**

Tablo 4.43’da yer alan veriler doğrultusunda bireysel ve odak grup görüşmeleri yapılan 26 kişinin yaklaşık %77si olarak ifade edilen 20 kişinin turizm sektöründe çalışmaya devam etme beklentisi içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda kariyer ortası ve sonrası dönemlerde olan çalışanların genel olarak zorunluluktan devam ettikleri, yaş dolayısıyla ve başka bir iş yapacak bilgi ve beceriye sahip olmadıkları için sektörde çalışmaya devam ettiklerini saptanmıştır. İşini sevdikleri için devam eden kişi sayısının 4 olması dikkat çekicidir. Servis departmanında görev yapan 3 çalışanın kariyer beklentilerinde servis departmanı yerine mutfak veya ön büro departmanının olması göze çarpan diğer bir noktadır. Zorunluluktan sektörde çalışmaya devam eden ön büro ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının mutfak bölümünde çalışmanın, turizm sektöründen ayrılarak başka bir iş yapabilme sürecine olumlu etkilerde bulunduğu saptanmıştır. Servis çalışanlarının farklı departmanda devam etmek isteğinin olması gerek bireysel gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K5. Mecbur olduğunuz için de devam ediyorsunuz. Bundan sonra ne iş yapacağız nereye döneceğiz? Ben kaportacılık, motor tamirciliği, boyacılık bir yere kadar yaparım da elimizden gelen en iyi iş bu veya şöyle olur. Kendi yerimi açabilirim. Kendi yaptığım iş lokanta olur, çorbacı olur, restoran olur.

K7. Belli bir seviyeyi geçtik yaş olarak yerleşim olarak bu seviyeye geçtik artık. Bu saatten sonra Başka bir yere dönme sansımız yok. Tamamen zorunluluktan devam ediyorum.

K20. Bu sektörde devam etmeyi bir kadın olarak düşünüyorum ama bu departmanda değil. Ön büro olabilir veya guest relation olabilir. Çok zor bir kısım dahi olsa aslında rahat çalışma şartları gayet rahat bir yer. Ama şöyle bir durum söz konusu ki orada da insanlarla uğraşıyoruz ve orada da birden fazla dil istedikleri için bu da insanların ister istemez bilgisizliğine sebep oluyor, bilgisizlerin olduğu yerde de iş olmuyor.

4.5.8. Sektörden Ayrılma Beklentisi

Sektörden ayrılma isteği olduğunu dile getiren otel çalışanlarının verdikleri ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.44. Sektörden Ayrılma Beklentisine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K13-K16-O1	Çalışma koşullarının evli insanlar için uygun olmaması sebebiyle sektörde devam etmeyi düşünmemesi	3***
O1-O5	Turizm sektöründe çalışmanın geleceğinin olmadığını düşünmesi	2**
K3	İşin sezonluk olması nedeniyle sektörden ayrılma isteğinin olması	1*
K15	Yaptığı işin gençlere uygun olmadığını düşünmesi (Meydancı)	1*
O1	Mesleki statü farklılığının maaşlara yansımaması kariyer beklentisini azaltması	1**
O5	Üst pozisyonların iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkilemesi	1**

Tablo 4.44’de yer alan veriler doğrultusunda, bireysel ve odak grup görüşmelerine katılan çalışanların % 23’ünü oluşturan 6 otel çalışanının sektörde devam etme beklentisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Sektörden ayrılma beklentisi içerisinde olan otel çalışanlarının servis, ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında çalışması da önemli bir bulgudur. Sektörden ayrılma düşüncesinde olan otel çalışanlarının en çok vurguladıkları ifadeler turizm sektörünün çalışma koşullarının evli insanlar için uygun olmaması ve iş güvencesi kapsamında gelecek kaygısı duymaları olmuştur. İşin sezonluk olması ve mesleki statü farklılığının maaşlara yansımaması da otel çalışanlarının sektörden ayrılma sürecinde

üzerinde durulması gereken konular olarak ortaya çıkmıştır. Bireysel görüşmelerde ve odak grup görüşmelerinde vurgulanan ifade ise çalışma koşullarının evli insanlar için uygun olmaması sebebiyle sektörde devam etmeyi düşünmemesi olmuştur. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

O1. Geçen sene kafamda bitirdim. Ben çıkmayacağım dedim neden böyle düşünüyorsun seni böyle iten sebep? Çünkü geleceği yok mesela yarın bir gün evlendin diyelim, tabii ki bu sektörden evlenmeyebilirim, eşim 8-5 çalışıyordur. Ben gece 2’de çıkıyorumdur. Hani nasıl olacak? 1 gün bekler, 2 gün bekler, 3 gün yeter artık der, ben evlilikten yöne bakıyorum anlıyorum.

O5. Turizmin geleceği yok. Bu yüzden sektörde devam etmek istemiyorum.

4.5.9. Üst Pozisyonlara Gelme Beklentisi

Otel çalışanlarının, üst pozisyonlara gelme beklentisine ilişkin ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.45. Üst Pozisyonlara Gelme Beklentisine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K8-K13-K16-K20	Kendi departmanı içerisinde yükselme beklentisinin olması Genel yönetim kademelerinde görev almak istememesi	4*
K9-K12-K2-O6	Genel yönetim kademelerinde görev almak istemesi	4***
K19-O4	Üst pozisyonlarda olma isteğinin var ama çalışma koşullarının önemli olması ve bu nedenle yurtdışına gitmeyi istemesi	2***
K2	1-İşletmesinin tecrübeli bir genel müdür gelip eksik olduğu konularda kendini geliştirme isteğinin olması 2-Diğer departman şeflerinden alanları ile bilgi alma isteğinin olumsuz (açık arama gibi) karşılanması 3-Operasyon müdürlüğü kadrosu genellikle ön büro müdürlerinden yapılmasının sebebi ön büro çalışanlarının kariyer ve maaş anlamında tatmin edilmemesi	1*
K11	Pastane şeflerinin sıcak ve soğuk şeflerine göre yükselmesinin zor olduğunu kabullenmesi	1*
K14	Yönetmenin zor olduğunun düşünülmesi	1*
K20	Kadın yöneticilerin kabullenilmesi konusunda sorunlar yaşanması	1*

Tablo 4.45’de yer alan veriler incelendiğinde, bireysel görüşmelerde ve odak grup görüşmelerinde yer alan toplam 26 kişinin % 46’sını oluşturan kişi 12 kişinin turizm sektöründe üst pozisyonlarda olma beklentisi içerisinde olduklarını ifade etmektedirler. Bu kapsamda vurgulanan ifadeler, genel yönetim kademelerinde yer alan pozisyonlara gelmek

isteyenler ve sadece kendi departmanları kapsamında üst pozisyonlara gelme isteği olmuştur. Ön büro çalışanlarının kariyer ve maaş anlamında tatmin edilmemesinin sonucu olarak operasyon müdürlüğünün kadrosunun ortaya çıkarılması, cinsiyet ayrımcılığı, pastane şeflerinin aşçıbaşı olma süreçlerinde sıcak ve soğuk şeflerine nazaran dezavantajlı olmaları bu kapsamda dikkat çekici diğer ifadelerdir. Genel yönetim kademelerinde görev almak istemesi ve üst pozisyonlarda olma isteğinin olmasına rağmen çalışma koşullarının önemli olması ve bu nedenle yurtdışına gitmeyi istemesi ifadeleri hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K8. Bunun zaten üstü organizasyon şirketi olmaktır. Top nokta odur. Neden olmasın olabilir. Genel müdür olmak istemem. Çünkü kendi departmanım hariç başka bir departmanla uğraşmak istemem. O işe daha hâkim insanların işi o. Liyakate önem veririm o konuda. Ben kendi departmanımı bildiğim için kendi departmanımda yükselmek isterim.

K2. Genel müdür olmak gibi bir hedefim var. Benim üstüme iyi bir genel müdür gelsin, onunla tecrübe kazanayım, eksik olduğum noktalar var. Hani satın alma noktasında, muhasebe konusunda, personel bütçeleri konusunda, cost konusunda eksiklerim var. Bu tesisin faresiyim, teknik konulara hâkim olmaya çalışıyorum, hâkimim demiyorum. Housekeeperla da öyleyim, yakın temasların var, servis departmanı ile mutfak departmanı da dâhil olmak üzere.

4.5.10. Üst Pozisyonlara Gelmek İstememesi

Otel çalışanlarının kariyerler kapsamında üst pozisyonlarda gelme isteğinin olmamasına ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.46. Üst Pozisyonlara Gelmek İstememesine İlişkin İfadeler

Katılımcı	İfadeler	Frekans
K6-K7-K10-K18-O2-O5	Terfi almanın daha çok sorumluluk ve personel sorunları ile uğraşmasını gerektirmesi	6***
K7-K10	Terfi ile beraber sorumluluk almanın kendine ayıracağı zamanı azaltacağını düşünmesi	2*
O1-O3	Üst pozisyonların özellikle evlendikten sonra iş yaşam dengesini olumsuz etkilemesi	2**
K1	1-Yetersiz maaş ve ünvanlar konusunda sözlerin tutulmaması. 2-İş hayatında yaşadığı tecrübelerin beklentilerini azaltması 3-Kendi müdürünün beklediği pozisyonu alamaması sebebiyle işten ayrılıp 6 ay sonrasında istediği pozisyona gelmesi (İçten yükseltme yerine dış kaynaklı yükseltme)	1*
K3	Sektörden ayrılacağı için bir beklentisinin olmaması	1*
K4	Yeterli kariyere sahip olduğunu düşünmesi	1*
K5	1-Yükselmek yerine daha kurumsal bir işletmede çalışmak istemesi 2- 12 ay faaliyet gösteren bir otelde çalışmak istemesi	1*
K10	Yükselmenin stres yaratacağını düşünmesi	1*
K15	Farklı sektörde devam etmeyi düşünmesi	1*
K17	Mevkisini yeterli görmesi	1*
K18	Sektöre geç girmesi	1*
O1	İş güvencesi kapsamında turizm işinin geleceği olmadığı düşüncesinin üst pozisyonlarda olma isteğini engellemesi	1**

Tablo 4.46 çerçevesinde, araştırmaya katılan 26 kişinin % 54'ünü oluşturan 14 otel çalışanının üst pozisyonlarda olma beklentisi içerisinde olmadığını ifade etmiştir. Üst pozisyonlarda olma beklentisini engelleyen unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, terfi almanın daha çok sorumluluk ve personel sorunları ile uğraşmasını gerektirmesi en çok vurgulanan ifade olmuştur. Terfi ile beraber sorumluluk almanın kendine ayıracağı zamanı azaltacağını düşünmesi, üst pozisyonların özellikle evlendikten sonra iş yaşam dengesini olumsuz etkilemesi bu kapsamda dikkate alınması gereken ifadelerdir. Terfi almanın daha çok sorumluluk ve personel sorunları ile uğraşmasını gerektirmesi söylemi gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu konuya ilişkin aktarımları aşağıda yer almaktadır.

K7. Evet vardı tabi 10 yıl önce ama. Yılların verdiği yorgunluk mu diyelim ne diyelim? En büyük şeylerden biri de aile. Kendimize zaman ayıramamamız, ailemize zaman

ayıramamamızın verdiği hisle bu saatten sonra daha da ötesi yok. Daha az olsun daha öz olsun. Evime zaman ayırayım kendime zaman ayırayım. Bu saatten sonra isteğimiz, genel müdürlük değil de küçük bir tesis daha az bir sorumluluk kendimize zaman ayırmak.

K10. Çok yüzde yüz istemiyorum çünkü neden istemiyorum? Genel müdür pozisyonuna geldiğinizde daha farklı durumlarla karşılaşmanız gerekiyor. Kendinize ayıracağınız vakit daha çok azalacak. Sorumluluk daha fazla artacak. Stres yükünüz daha da çoğalacak. Çünkü daha üst seviyeye geldiğinizde daha farklı şeylerle uğraşmanız gerekiyor. Ekonomik yapısıyla daha çok uğraşmanız gerekiyor. Ben kendi bölümümde gelebileceğim en üst noktaya geldim. Seviyorum işimi. Yaptığım işleri de hiçbir zaman küçümsemiyorum. Yeni gelen nesile bunları yapıcı olarak, pozitif olarak anlatmaya çalışıyoruz.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı, otel çalışanlarının iş yaşam kalitesine ve kariyer beklentilerine ilişkin düşüncelerini tespit etmektir. Bu çalışmada, çok boyutlu bir yapıya sahip olan, evrensel anlamda farklılıklar içeren iş yaşam kalitesi ve kariyer beklentilerini derinlemesine incelemeye olanak sağlaması nedeniyle nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel yöntemlerin araştırmalarda esneklik, görüşme sürecinin akışında değişiklik yapabilme fırsatı tanınması da araştırmacıyı nitel araştırma yöntemlerine yöneltmiştir. Araştırmanın temel sorusu “Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi boyutları ve kariyer beklentileri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Araştırma konusunun çalışanların deneyimlerine dayanması sebebiyle çalışmada bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel sorusu doğrultusunda veri toplama yöntemi olarak bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmesinin, diğer nitel veri toplama tekniklerine göre araştırmanın amacına uygun olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, oluşturulan form çerçevesinde, 20 otel çalışanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Örneklem sayısı konusunda teorik doygunluk ilkesi temel alınmıştır. Daha sonra ise araştırmanın, geçerliliğini ve güvenilirliğini artırma kapsamında, 6 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler, 2020 yılı Ağustos ve 2021 yılı Şubat ayları arasında toplanmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi tekniği ile incelenmiş, belirlenen boyutlar ve temalar tablolastırılarak ortaya konulmuştur.

Araştırmadan elde edilen veriler analiz edildiğinde, iş yaşam kalitesi kapsamında 10 boyut ve 24 tema elde edilmiştir. İş yaşam kalitesi kapsamında, insan kaynakları yönetimi, iş özellikleri, her şey dâhil sistemi, örgütsel sorunlar, çalışma grubu ilişkileri, müşteriler ile ilişkiler, mesleki stres, iş yaşam dengesi, sendikalaşma ve genel sorunlar boyutları ortaya konulmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi boyutunda, ücret yönetimi sorunları, personele sunulan sosyal ve fiziksel imkânlar, kariyer ve terfi imkânları, turizm sektöründe eğitim, personel planlaması sorunları olmak üzere 5 tema belirlenmiştir. Ücret yönetimi konusunda çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, çalışanların ifadelerinin belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların, yetersiz maaş, fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi, prim ve ikramiye gibi maddi özendiricilerin olmaması, bahşişlerin azalması, sigorta işlemleri ile ilgili yapılan haksız uygulamalar, işe başlandığında çalışanlara ödenecek maaşların

belirsizliği ve ücret adaletsizliği gibi konularda problemler yaşıadığı ortaya konulmaktadır. Kuşadası'na nazaran Bodrum ve Antalya'da daha iyi ücretler verildiği algısının, otel çalışanlarında oldukça güçlü olduğu görölmektedir. Mesleki statü farklarının maaşlara yeterince yansımaması da bu tema kapsamında ortaya konulan diğer önemli bulgudur. Ayrıca işletmede kıdemli olmanın, maaşlar üzerinde etkisinin olmaması da çalışanların iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen faktör olarak görölmektedir. Otel çalışanları tarafından yapılan fazla mesailerin, yönetim tarafından izin olarak değil maddi ödemeler şeklinde karşılanması konusunun da dikkatle ele alınması gerekmektedir. Bu kapsamda, Gupta ve Hyde (2013), yüksek maaşa sahip çalışanların, iş yaşam kalitelerinin yüksek olduğunu ve işlerini değiştirme hususunda isteksiz olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan bulgulardan birisi de personele sunulan fiziksel ve sosyal imkânlar temasıdır. Çalışanların ifadeleri incelendiğinde, işletmeler tarafından turizm çalışanlarına sunulan konaklama alanlarının niteliği ve çalışma alanlarına yakınlığı, personele yönelik motive edici etkinlikler, çamaşır ve yemekhane hizmetlerinin personeli mutlu edecek düzeyde olması insan kaynakları yönetiminin göz önünde bulundurması gereken olgular olarak ifade edilmektedir.

Otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik açık kariyer ve terfi imkânları yaratması da insan kaynakları yönetimi boyutu altında yer alan temalardan birisi olarak belirtilmektedir. Özellikle departman müdürleri, işletmenin kendi iç kaynaklarından personeli, pozisyon olarak yükseltmek istediklerinde üst yönetim tarafından engellendiklerini ifade etmektedir. Bu durumun sebebi olarak ise çalışanların terfisinin maaş artışı anlamına geldiğini ve bu nedenle üst yönetimin veya işletme sahiplerinin boş kadrolar olmasına rağmen daha fazla maaş ödememek için üst pozisyonları hak eden personelin kariyer gelişim süreçlerine olumsuz yaklaşım sergiledikleri vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerde etkin performans değerlendirme sistemlerinin olmaması, üst yöneticilerin, ast personelin çalışmalarını görmezden gelmesi de turizm çalışanlarının kariyer ve terfi imkanlarını sınırlamaktadır. Wan ve Chan (2013), çalışmasında, adil bir terfi sisteminin, casino çalışanları tarafından sıklıkla dile getirilen tema olduğunu vurgulamışlardır.

Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda, turizm sektöründe eğitim faaliyetleri de insan kaynakları yönetimi boyutu kapsamında değerlendirilen bir tema olarak ortaya konulmuştur. Özellikle bu kapsamda, stajyer öğrenciler konusu önemli bir yer kaplamaktadır.

Staj yapmak için işletmeye gelen ve turizm sektörünün geleceğini ifade eden öğrencilerin işyerinde fiziksel şiddete ve çeşitli baskılara maruz kaldığı (Stajın yanması), eğitim gördüğü alanlar dışında departmanlarda görev verildiği ve ucuz işgücü olarak görülmesinin, öğrencilerin sektörden ayrılmaya varan olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca, staja gelen öğrencilerin işe başlamak için gerekli temel bilgilere sahip olmadığı, bu kapsamda hizmet veren ve şu anda kapatılmış durumda olan Turizm Eğitim Merkezi'nin daha nitelikli öğrenci yetiştirdiği vurgulanmaktadır.

İnsan Kaynakları yönetimi boyutunda ele alınması gereken diğer önemli bir tema ise personel planlaması sorunudur. İş için gerekli olan kişi sayısından daha az kişi ile çalışılması, nitelikli personel istihdam edilmemesi, işgören devir oranının yüksek olması, personel organizasyonunda yaşanan problemler personel planlaması teması kapsamında göz önünde bulundurulması gereken olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel planlaması teması kapsamında, en çok vurgulanan konu ise nitelikli çalışanların istihdam edilmemesi, personel işgören devir hızı oranının yüksek olması ve personel kadrosu oluşturmada yaşanan zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Demir (2011), çalışmasında, işgörenlerin işte kalma niyetinin iş yaşam kalitesi ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda, iş yaşam kalitesinin işgören devir hızının azaltılmasında önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir.

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen diğer bir boyut ise, iş özellikleridir. İş özellikleri boyutu altında ise, çalışma saatleri, iş ortamı, sektörün sezonluk olması, iş güvencesi, iş güvenliği ve iş tatmini temaları bulunmaktadır. Bu kapsamda, çalışma saatlerinin yüksekliğinin, çalışanlar açısından önemli bir olgu olduğu katılımcıların ifadeleri doğrultusunda saptanmıştır. Otel çalışanlarının önemli bir çoğunluğu, çalışma saatlerinin 8 saatten daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda, ele alınması gereken önemli bir nokta ise, yiyecek ve içecek departmanı çalışanlarının antreli çalışma konusunda olumsuz düşüncelere sahip olmasıdır. Tüm yemek öğünlerinde otelde bulunma zorunluluğu çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. Ayrıca, ön büro ve animasyon departmanında görev yapan çalışanların molalarını kullanamadıkları saptanmıştır.

Yapılan analizler doğrultusunda iş ortamı da turizm çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen unsurlardan birisi olarak ifade edilmektedir. Departmanlara göre farklılık gösterse de animasyon, ön büro, mutfak çalışanlarının bu kapsamda sorunlar yaşadıkları saptanmıştır. Animasyon departmanı çalışanlarının güneş altında çalışması, ön büro departmanı

alışanlarının, alışma alanında sürekli ayakta beklemesi ve mutfak departmanı çalışanlarının sıcaklığın arttığı yaz aylarında çalışma alanlarının yeterli havalandırma sistemlerine sahip olmaması konularının, iş ortamı teması kapsamında göz önünde bulundurulması gerektiği ortaya konulmuştur. Kandesemy ve Ancheri (2009), fiziksel çalışma koşullarının çalışanların iş yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Turizmin mevsimsellik özelliği doğrultusunda, turizm çalışanlarının 12 ay boyunca çalışamaması, iş özellikleri boyutu altında yer almaktadır. Araştırmaya katılanlar çalışanların 12 ay boyunca alışamamasını önemli bir sorun olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Özellikle, evli ve aile sorumluluğu olan bireyler açısından sezonluk çalışmanın ciddi sorunlar yarattığı vurgulanmıştır. Otel alışanlarının, kış döneminde maaş alamaması ve sigorta primlerinin yatırılmamasının da çalışanların iş yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Casino turizminin yasaklanması, otel çalışanlarının 12 ay devamlı bir şekilde çalışmalarını engelleyen bir diğer unsur olarak ifade edilmiştir.

Otelcilik sektöründe 12 ay boyunca devamlı statüde çalışma olanağının kısıtlı olması, çalışanların iş güvencesi konusunda endişelerinin varlığını ortaya koymuştur. Bu kapsamda, otel çalışanlarının, sektördeki gelecekleri konusunda tedirginlik duydukları ifade edilmiştir. Ayrıca, turizm sektörünün siyasi, sağlık ve ekonomik krizlerden çok hızlı bir şekilde etkilenmesi de çalışanların iş güvencesi konusunda olumsuz duygular taşımalarına sebep olmaktadır.

İş zellikleri boyutunda dikkate alınması gereken faktörlerden birisi de iş güvenliği ve işçi sağlığı olarak ortaya çıkmıştır. İş güvenliği ve işçi sağlığı, özellikle mutfak departmanı çalışanlarının vurguladığı bir konu olarak belirtilmiştir. Mutfakta yapılan işlerin özeliklerine bakıldığında, işçi sağlığı ve güvenliği aından önemli riskler taşıması, bu kapsamda yapılacak düzenlemelerin dikkatle ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu tema kapsamında, Tuncer ve Yeşiltaş (2013), otel çalışanlarının, şehir otellerinde sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarına ilişkin görüşlerini daha olumlu olduklarını belirtirken, sayfiye bölgelerindeki otellerde çalışanların ise bu konuya ilişkin görüşlerinin, daha olumsuz olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmada, alışanların işine yönelik yaptığı değerlendirmelerin olumlu sonucu olarak nitelendirilen iş tatmini önemli bir tema olarak saptanmıştır. İş tatmini sayesinde daha mutlu çalışanlara sahip olmak, otel işletmelerine birçok avantajlar yaratmaktadır. Müşteri

memnuniyeti felsefesine dayanan turizm sektöründe çalışanların iş tatmin duyguları, yaşanabilecek birçok sorunu tolere edebilme özelliğiyle birlikte önemli bir konu olduğu saptanmıştır. Sevgin (2019), araştırmasında, çalışanların kişisel tatmin düzeyleri arttıkça işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin algılarının da arttığını dile getirmiştir.

Bu çalışma kapsamında, herşey dahil sistemi iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, otellerin yarım pansiyon sisteminden her şey dahil sistemine geçiş ile birlikte önemli bir sorun yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Otellerde, her şey dahil sistemi uygulanmasıyla birlikte çalışanlar, müşteri niteliğinin düşmesi ve buna bağlı olarak personelin çalışma koşullarının kötüleştiği hususunu sıklıkla ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra her şey dahil sisteminin ekonomik başarıyı sağlamayı ve nitelikten ziyade niceliği ön plana almayı amaçladığı için kaliteli ürün ve hizmet sunamama sorununu da beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel sorunlar, otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini belirlemede önemli bir boyut olarak görülmektedir. Örgütsel sorunlar boyutu altında koordinasyon, ekipman ve ürün tedarik sorunu, örgütsel adalet, görev ve yetki belirsizliği, örgüt iklimi, kurumsallaşma olmak üzere 6 tema bulunmaktadır. Örgütsel sorunlar boyutu altında ilk ortaya konulan tema ise koordinasyon olmuştur. Belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için işletme içinde yer alan tüm departmanların işbirliği içerisinde olması olarak adlandırılan koordinasyon, otel çalışanları tarafından sıklıkla vurgulanan bir olgu olarak ifade edilmiştir. Sunulan hizmetin kalitesinin, departmanlar arası uyum sağlandığı takdirde artacağı belirtilmiştir. Otel işletmeleri içerisinde yer alan tüm departmanların aynı amaç doğrultusunda eşgüdüm içerisinde çalışmalarının önünde yer alan sorunların, yönetimler tarafından çözülmesi gerektiği yönünde söylemler dile getirilmiştir.

Örgütsel sorunlar boyutları içerisinde yer alan diğer bir faktör, ekipman ve ürün tedarik sorunudur. İşle ilgili personelin kullanacağı ekipmanlarda eksiklikler olması, personel kıyafetlerinin kalitesinin artırılması ve tedarikçilerin alt kalite malzeme vermek istemeleri bu konudaki sorunlar olarak ifade edilmişlerdir. Bu kapsamda, özellikle mutfak personelinin terlik hassasiyeti ile misafirlerle yakın temasta olan, işi gereği kişisel bakımı önemli olan servis ve bar çalışanlarının vücutlarına uygun kıyafet istemeleri de değerlendirilmesi gereken bulgu olarak saptanmıştır.

Otel işletmelerinin örgütsel sorunlar açısından dikkate alması gereken bir diğer tema ise örgütsel adaletin sağlanmasıdır. İşletme içinde liyakatin temel alınmaması, üst yönetimin departmanlar arasında haksız uygulamalar gerçekleştirmesi ve örgütsel nepotizm bu kapsamda ele alınması gereken olgular olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, sezon sonu personel kadrosu azaltma süreçlerinde otellerin yasal ve etik kurallara uymaması, çalışanların adalet duygularını zedelemektedir.

Görev ve yetki belirsizliği, örgütsel sorunlar boyutu altında yer alan ve otel çalışanlarının sıklıkla vurguladıkları bir konu olarak göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Özellikle, servis ve bar personelinin kişisel görünüm ve temizliklerinin önemli olmasına rağmen ağır fiziksel işlerin verilmesi, terlemelerine ve üstünün kirlenmesine yol açması, müşterilerle ilişki kurma sürecinde zorluklar yaşattığı belirlenmiştir. Personele verilen görevlerde komuta birliğinin sağlanmaması ile görev ve yetki tanımlamalarının doğru yapılmaması da bu kapsamda iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen unsurlar olarak yer almaktadır. Çalışanların işle ilgili konularda istek ve şikâyetlerini iletme sürecinde örgüt hiyerarşisini takip etmemesinin şefflik pozisyonunda çalışanları etkisizleştirmesi konusu da önemli bir bilgi olarak yer almaktadır.

Örgütsel sorunlar boyutu kapsamında, çalışanların örgüte ilişkin algıları ile personelin yaratıcılığını ve girişimciliğini ortaya çıkaran ortam olarak ifade edilen örgüt ikliminin dikkatle ele alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışanlara demokratik ortam sağlanması, astlardan gelecek fikirlere açık olunması ve çalışanlara yönetim süreçlerinde söz hakkı verilmesi, kadınlara yönelik olumsuz uygulamaların olmaması gibi ifadeler bu kapsamda değerlendirilmelidir. Bilhassa, iş özellikleri gereği antreli çalışma ve değişken shiftleri içeren otelcilik sektöründe, çalışma düzenine ilişkin planlamalar yapılırken astların fikirlerini almanın çalışanların memnuniyetini arttıracacağı belirtilmektedir. Gupta ve Hyde (2013), araştırmasında iş yaşam kalitesini geliştirmek için, çalışanların yönetim süreçlerine katılımının teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bir işletmenin, kurumun ya da firmanın kişilere bağlı olmadan sistematik bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi olarak nitelendirilen kurumsallaşmanın önemi otel çalışanları tarafından vurgulanmıştır. Kurumsal işletmelerde çalışanların bu çalışma kapsamında ortaya konulan 8 saatten fazla çalışma sorunun çözüldüğüne yönelik açıklamalar bulunmaktadır. Bu kapsamda kurumsallaşmış ve markalaşmış işletmelerin çalışanlara daha iyi çalışma koşulları

sağladıkları ifade edilirken, buna karşın aile işletmelerinde personelin daha fazla sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışma grubu ilişkileri boyutu üst yönetim ile işletme sahipleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler olmak üzere 2 boyuta ayrılmıştır. Üst yönetim ve işletme sahipleri ile olan ilişkilerde genel olarak işletme sahipleri ve yöneticilerin müşteri odaklı olmak yerine gelir odaklı olmaları, turizm alan bilgisine sahip olmamaları ve iletişim süreçleri unsurları ön plana çıkmıştır. Bu tema altında en çok vurgulanan konu, üst yöneticileri ve işletme sahipleri ile iletişim süreçlerinin niteliğinin çalışanlarının motivasyonları üzerinde önemli olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, işletme sahiplerinin ve üst yöneticilerin gelir odaklı olmaları, daha fazla maaş ödememek için mesleki statü farklılıklarını önemsememesi de iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır. Astların çoğunluğunun genç olması sebebiyle yöneticilerin empati yeteneğine sahip ve baskıcı olmamaları bulguları da saptanmıştır.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler de çalışma grubu ile ilişkiler boyutu kapsamında değerlendirilen diğer bir tema olarak belirlenmiştir. Bu tema altında çalışanlar bilgi ve becerisi düşük kişilerle çalışma, animasyon departmanı çalışanlarına diğer departmanların olumsuz bakış açısı, profesyonellik, iletişim süreçleri başlıklarına ait bulgular yer almıştır. Bu tema altında, otel çalışanları tarafından sıklıkla vurgulanan konu personel arasındaki iletişimin niteliğinin iş ortamını etkilemesi olmuştur. Bunun yanı sıra, otel çalışanları, niteliksiz çalışma arkadaşlarının kendi çalışma koşullarını zorlaştırdıklarını ifade etmişlerdir. Önemle ele alınması gereken diğer bir konu, farklı departmanlarda görev yapan otel çalışanlarının animasyon departmanı çalışanlarına olumsuz bakış açıları sorunudur. Ayrıca bu çalışmada kurumsal işletmelerde çalışmış personellerin daha profesyonel bir anlayışa sahip oldukları bulgusuna erişilmiştir. Çalışma grubu ilişkileri kapsamında, Wan ve Chan (2013), makalesinde, iyi iç iletişimin, hemen hemen tüm katılımcılar tarafından iyi bir çalışma hayatının temel bir özelliği olarak kabul edildiğini ifade etmişlerdir.

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen diğer bir boyut ise misafirlerle ilişkiler olmuştur. Kandesemy ve Ancheri (2009), çalışmasında müşterilerle etkileşimin otel çalışanlarının iş yaşam kaliteleri üzerinde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Misafirlerle ilişkiler boyutu altında, Türk müşteriler, aşırı beklentiye sahip ve tatil kültürüne sahip olmayan müşteriler ve kaba müşteri davranışları temaları yer almaktadır. Misafirlerle ilişkiler boyutu bağlamında, otel çalışanlarının en çok dile getirdiği sorun, Türk müşteriler

olarak ifade edilmiştir. Türk müşteriler açısından en çok vurgulanan konu, Türk müşterilerin tatil satın alma ile birlikte otelin sahibi gibi davranmaları olmuştur. Otelde yer alan müşterilerin çoğunluğunun Türk müşterilerden oluşmasının çalışanlar tarafından benimsenmediği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Avrupa Birliği vatandaşlarının otel çalışanları tarafından istenen müşteri profiline sahip olduğu ifade edilmektedir. Türk vatandaşların muhafazakâr bakış açıları ve Türk eşlerin kıskançlıkları özellikle animasyon departmanı çalışanlarını zorladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Günümüzde müşteri sadakatini sağlamak tüm işletmelerin amacı olduğu gibi, otel işletmelerinin temel amaçlarından biri olarak ifade edilmektedir. Tekrar müşteriler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler farklı özelliklere sahip olabilir. Bu araştırmada, sadık müşterilerin davranışlarının, çalışanların üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda, sadık müşterilerin aşırı ve kural dışı istekleri bu kapsamda çalışanlar açısından olumsuz durumlar yaratmakta iken, buna karşın sadık müşterilerin çalışanlara hediyeler getirmesi ise çalışanların motivasyonunu arttırmakta olduğu ifade edilmiştir.

Otel çalışanlarının müşteriler ile ilişkiler boyutunda dikkatle ele alınması gereken diğer bir tema ise, tatil kültürüne sahip olmayan ve aşırı beklentiye sahip müşterilerdir. Özellikle seyahat acentelerinin satış yapabilmek adına müşterilerin otelden alacağı hizmet beklentilerini yükseltmesi çalışanlar ve müşteriler arasındaki sorunları arttırdığı ifade edilmiştir. Göz önünde bulundurulması gereken diğer bir olgu ise check-in ve check-out saatlerini bilmeyen ve tatil kültürü olmayan müşterilerin otelde yarattığı karmaşanın çalışanların işlerini zorlaştırmasıdır.

Otel işletmelerinde birden farklı ülkenin vatandaşlarının misafir edilmesi de çalışanların misafir ilişkileri boyutu kapsamında iş yaşamında etkileri olan bir konu olarak saptanmıştır. Bu kapsamda, müşterilerle yakın temas kuran animasyon departmanı çalışanları sıkıntılar yaşamaktadır. Özellikle otelde farklı milletlere mensup misafirlerin havuz başında sürekli istedikleri (kendi dillerinde) şarkıları çaldırmak istemeleri çalışanların iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda animasyon departmanı çalışanlarının farklı milletlere yönelik hazırlayacağı skeçlerin ve programların hazırlanmasında yaşadığı zorluklar da bu kapsamda dikkatle ele alınmalıdır.

Kaba müşteri davranışları da çalışan- müşteri ilişkilerinde ortaya çıkmış bir tema olarak nitelendirilmiştir. Departmanlara göre farklılık gösterse de, özellikle misafirlerin kendi

istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması önemli bir sorun olarak çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkarılan diğer bir konu ise, çalışanların müşteriler tarafından haksız yere suçlanmasıdır. Alkollü misafirlerin de personeli zor durumda bırakacak taleplerde bulunmaları da çalışanların iş yaşam kalitesi kapsamını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

İş koşullarının çeşitli özellikleri sebebiyle, çalışanların fizyolojik ve psikolojik açıdan yaşadığı gerginlikleri ifade eden mesleki stres de, iş yaşam kalitesi boyutu olarak saptanmıştır. Mesleki stresi yaratan olgular incelendiğinde, çalışma arkadaşlarının habersiz işten ayrılmaları, kat hizmetleri departmanının gerekli bilgi akışını sağlamadığı takdirde, müşterilerle sürekli iletişim içerisinde olan ön büro çalışanlarını zor durumda bırakması vurgulanmıştır. Turizm kültürüne sahip olmayan müşteriler ve aşırı iş yükünün de mesleki stresi tetikleyen unsurlar olduğu ifade edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin bir boyutu olarak iş-yaşam dengesi kapsamında, otel çalışanları, ailenin çocuklarıyla iletişiminin niteliğinin, çocukların kişisel ve sosyal gelişimlerinde etkisini vurgulayarak, bu konuda ciddi sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, çalışanlar tarafından en çok vurgulanan konu ise, çocuklarının büyüme sürecinde yanında olamamak olarak dile getirilmiştir. Bunun yanı sıra işin yoğunluğu sebebiyle, otel çalışanlarının, çocukların birlikte vakit geçirme isteklerini karşılayamaması da bu kapsamda ortaya konulmuştur. Sosyal yaşam açısından diğer bir önemli sorun ise, çalışanların dini ve milli bayramlarda çalışması sebebiyle, çocuklarının bayram olgusunu hissedemedikleri, gelenek ve göreneklerden uzaklaşması olarak nitelendirilmektedir.

İş yaşam dengesi boyutu kapsamında ortaya çıkan diğer bir tema ise, aile üyeleri arasında yaşanan problemler olarak ifade edilmektedir. Bu tema kapsamında, sıklıkla belirtilen konu ise, uzun çalışma saatlerinin getirdiği yorgunluğun, aile içindeki rolleri olumsuz etkilemesidir. Birbirleriyle yeterince vakit geçiremeyen eşler arasında yaşanan sorunlar da önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda anne ve babalarıyla birlikte yaşayan otel çalışanlarının, onların desteklerinin yaşamlarını kolaylaştırdıklarını ifade etmeleri de göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tuncer ve Yeşiltaş (2013), çalışmasında, sayfiye bölgelerinde çalışma saatlerinin uzunluğu, vardiya ve fazla mesai uygulamalarının yoğunluğu nedeniyle, işgörenlerin kendilerine ve ailelerine fazla zaman ayıramadıklarından şikâyetçi olduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanlarının yaşamlarının çoğunluğunu işyerinde geçirmeleri sebebiyle, sosyal yaşamları olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu tema kapsamında sıklıkla vurgulanan konu ise, düğün, bayram, cenaze vb. sosyal olaylara katılamayan çalışanların yaşadığı olumsuz psikolojik durumlardır. Sektör koşulları nedeniyle çalışanların sosyal yaşamında sorunlar yaşaması ve ailesi uzak şehirlerde yaşayan çalışanların yaşadıkları problemler de bu çalışmada saptanan diğer olgulardır.

İş yaşam kalitesini etkileyen boyutlardan birisi olarak otel çalışanları tarafından vurgulanan diğer bir olgu ise sendikal sorunlardır. Bu kapsamda en çok belirtilen konu ise, otel çalışanların haklarını bilmemeleri sebebiyle yaşadıkları sorunlardır. Otel çalışanları sendikalaşma olmaması sebebiyle, çalışma koşullarının olumsuzlaştığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, sezonluk çalışmanın, otel çalışanlarının sendikalaşması önündeki engellerden birisi olarak vurgulanmıştır.

Çalışmanın genel sorunlar boyutu altında yer alan belboy, kat personeli ile komi ve garsonluk mesleklerine ilişkin toplumun küçümseyici bakış açısına sahip olduğu ifade edilmiştir. Odak grup görüşmelerinde ve bireysel görüşmelerde yukarıda ifade edilen mesleklerin toplum tarafından tercih edilen meslekler olarak görülmediği saptanmıştır. Bu veri, belboy, kat personeli ve servis personeli olarak çalışanların ifadeleriyle uyumludur. Araştırmaya katılan belirtilen pozisyonlarda çalışan personeller, ciddi anlamda personel sıkıntısı çektiklerini ve nitelikli personel bulmakta zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Ülkeler arası siyasi, politik, ekonomik gelişmelerden turizmin kolay etkilenmesi de çalışanların iş yaşam kalitelerini olumsuz etkilemektedir. Genel sorunlar boyutu altında ifade edilen diğer bir konu ise aşırı betonlaşma ve benzeri sorunların müşteri niteliğini düşürmesi olarak nitelendirilmiştir.

Çalışanların iş yaşam kalitesi boyutları kapsamında çözüm önerileri arasında otel çalışanlarının sıklıkla vurguladıkları temalar ücret yönetimi, personel planlaması, iş özellikleri, olmuştur. Ücret yönetimi sorunları boyutunda yer alan yetersiz maaş olgusu çalışanların düzeltmek istediği ilk konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, eğitim ve liyakate göre maaş düzenlemeleri, prim, ikramiye vb. personeli motive edici uygulamaların gerçekleştirilmesi personelin öncelik verdiği konular arasında yer almaktadır.

Personel planlama boyutu altında yer alan iş için gerekli sayıda personelden daha az sayıda personel ile çalışılması, buna bağlı olarak personel sayısının artırılması çalışanların

en çok ifade ettiği olgu olarak yer almıştır. Personel sirkülasyonunun fazla olması dolayısıyla çalışan istikrarının sağlanması konusu da sıklıkla belirtilmiştir. Yüksek işgören devir hızı sebebiyle personelin eğitim ihtiyaçlarının artması, şef pozisyonunda görev yapan kişilerin iş yükünü arttırmış olduğu verisi tespit edilmiştir. Ayrıca mutfak departmanında, nitelikli çalışanların işe alınmasının, diğerk çalışanların iş yaşamının kalitesini arttıracakđı belirtilmiştir.

İş özellikleri boyutunda yer alan çalışma saatleri, personele sunulan sosyal ve fiziksel imkânlar, işle ilgili düzenlemelerin çalışanların değıştirmek istediği konular arasında yer aldığı görölmektedir. Otel çalışanları, çalışma saatleri teması kapsamında 8 saatten fazla çalışılmaması, antreli çalışma sisteminin kaldırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Personele sunulan sosyal ve fiziksel imkanlar teması açısından çalışanların en çok değıştirmek istedikleri olgu ise konaklama alanlarının koşulları olarak belirtilmiştir. Ayrıca işe göre insan anlayışının benimsenmesi ve işin standartlaştırılması gibi konular çalışanlar açısından önemli konular olarak ifade edilmiştir.

Yukarıda yer alan veriler dışında, her şey dahil sisteminden vazgeçilmesi, müşterilere sunulan ürünlerin kaliteli olması, personele yönelik kariyer gelişim fırsatlarının yaratılması, misafir profili açısından AB ülke vatandaşlarının tercih edilmesi ve işyerinde nepotizmin engellenerek örgütsel adaletin sağlanması gibi olgular personelin iş yaşam kalitesini arttıracak uygulamalar olarak saptanmıştır. Otel çalışanlarının kaliteli bir iş yaşamını tek bir kelimeyle ifade etmesi istendiğinde, sıklıkla vurgulanan konular tatmin edici maaş ve çalışan mutluluğu olmuştur. Birbirleriyle bağlantılı olan bu iki kavramın araştırmanın diğerk bulgularıyla uyumlu olduğu da görölmektedir. Özellikle çalışanların ücret yönetimi teması yetersiz maaş kapsamında yaşadıkları sorunların aynı zamanda çalışan mutsuzluğuna yol açtığını söylemek mümkündür. Otel çalışanlarının vurguladığı diğerk bir nokta ise işyerindeki iletişim süreçleridir. Çalışma arkadaşları ve üst yöneticilerle ilişkilerin yanı sıra müşterilerle kurulan diyalogların niteliği iş yaşamının kalitesi önemli göstergelerden birisi olarak değerkendirilmektedir. Çalışma saatlerinin uygunluğu, müşterilerin mutluluğu ve istikrar olguları da iş yaşamının kalitesini arttıran olgular olarak ifade edilmiştir.

Kariyer beklentileri kapsamında otel çalışanları, genel olarak bulundukları pozisyondan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların kariyer sürecinde yaşadığı zorluklar açısından değerkendirildiğinde, en çok dile getirilen ifadeler sorumluluğuğun artmasının sorunlar yaratması, kurumsal olmayan işletmelerde yaşanan problemler, ailelere

zaman ayıramaması ve iş sürecinde yaşadığı sorunlar olmuştur. Boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin yapılmaması, evli olmanın kariyer planlarını engellemesi, departman yöneticilerinin istihdam olanağının kısıtlı olması da bu kapsamda vurgulanmıştır. Bu kapsamda karşımıza çıkan diğer bir bulgu ise çalışanların kariyer pozisyonları kapsamında memnun olmalarına rağmen pozisyonun getirmesi gereken mali ve sosyal haklara sahip olmaması olarak ortaya konulmuştur.

Kariyer anlamında bulunduğu pozisyondan memnun olmayan katılımcıların yanıtları farklılık göstermektedir. Bu kapsamda, konumuna uygun sosyal ve mali haklara sahip olmaması, boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin yapılmaması, sorumluluğun artmasının sorunlar yaratması ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadeler, kariyer memnuniyetine sahip çalışanların sürecinde yaşanan zorluklar ifadeleri ile de uyumlu görülmektedir. Sorumluluğun artmasının sorunlar yaratması, konumuna uygun sosyal ve mali haklara sahip olmaması, boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerinin yapılmaması ifadeleri görev yaptığı pozisyondan memnun olan ve olmayan tüm çalışanlar tarafından vurgulanması dikkat çekicidir.

Genel olarak turizm sektöründe çalışmanın, otel çalışanları açısından pişmanlık/memnuniyet yaratması çerçevesinden değerlendirildiğinde, otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışmaktan genel olarak pişmanlık duyduğu ifade edilmektedir. Otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma pişmanlığına ilişkin görüşleri farklılıklar göstermektedir. Turizmde çalışmanın yarattığı pişmanlığın sebepleri arasında en fazla vurgulanan yetersiz sayıda personel olgusudur. Bu kapsamda belirtilen diğer unsur ise 2020 yılında başlayarak dünyayı saran Covid-19 salgınıdır. Salgın döneminde Türk müşterilerin artmasının, kısa çalışma ödeneği ile çalışılmasının ve uygulanan kriterlerin fazlalaşmasının otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma pişmanlıklarını yükseltmekte olduğu saptanmıştır.

Turizm sektöründe çalışma memnuniyeti kapsamında en çok vurgulanan ifade, otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışmanın kendilerini geliştirmesi olmuştur. Bu kapsamda dile getirilen diğer bir söylem, otel çalışanlarının memnuniyet sebebini, yaptıkları işin kendi kişisel özellikleri ile uyumlu olması olarak ifade etmesidir. Araştırmaya katılan tüm animasyon departmanı çalışanlarının turizm sektöründe çalışma memnuniyeti dikkat çekici bir veri olarak değerlendirilmektedir.

Turizm sektöründe yükselmenin kolaylığı/zorluğu değerlendirmeleri istendiğinde, otel çalışanları, genel olarak turizm sektöründe yükselmenin zor olduğunu ifade etmişlerdir. Yükselmenin zor olduğu konusunda görüşlerini belirten otel çalışanlarının en çok vurguladığı konular, yükselmenin uzun zaman çalışma ile fedakârlık ve üst pozisyonların ciddi bilgi ve beceri gerektirmesi olmuştur.

Buna karşın, bazı katılımcılar, çalışanların yabancı dil, alan bilgisi ve iletişim becerilerinin olması, her şey dâhil kapsamında yapılan işin niteliği sebebiyle vasıflı insana duyulan ihtiyacın azalması sonucu yükselmenin kolay olabileceğini ifade etmektedirler. Kuşadası'na kıyasla Bodrum ve Antalya vb. tatil bölgelerinde çalışıldığı takdirde daha üst pozisyonlarda olma ifadesi de bu bağlamda dikkate alınması gereken bir unsur olarak yer almaktadır.

Otel çalışanlarının genel olarak turizm sektöründe devam etme kararına sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda, kariyer ortası ve sonrası dönemlerde olan çalışanların genel olarak zorunluluktan devam ettikleri, yaş dolayısıyla ve başka bir iş yapacak bilgi ve beceriye sahip olmadıkları için sektörde çalışmaya devam ettiklerini saptanmıştır. İşini sevdikleri için devam eden kişi sayısının 4 olması dikkat çekicidir. Servis departmanında görev yapan 3 çalışanın kariyer beklentilerinde servis departmanı yerine mutfak veya ön büro departmanının olması göze çarpan diğer bir noktadır. Zorunluluktan sektörde çalışmaya devam eden ön büro ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının mutfak bölümünde çalışmanın, turizm sektöründen ayrılarak başka bir iş yapabilme sürecine olumlu etkilerde bulunduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların % 23'ünü oluşturan 6 otel çalışanın sektörde devam etme beklentisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Sektörden ayrılma beklentisi içerisinde olan otel çalışanlarının servis, ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında çalışması da önemli bir bulgudur. Sektörde ayrılma düşüncesinde olan otel çalışanlarının en çok vurguladıkları ifadeler turizm sektörünün çalışma koşullarının evli insanlar için uygun olmaması ve iş güvencesi kapsamında gelecek kaygısı duymaları olmuştur. İşin sezonluk olması ve mesleki statü farklılığının maaşlara yansımaması da otel çalışanlarının sektörden ayrılma sürecinde üzerinde durulması gereken konular olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan 26 kişinin % 54'ünü oluşturan 14 otel çalışanı üst pozisyonlarda olma beklentisi içerisinde olmadığını ifade etmiştir. Üst pozisyonlarda olma beklentisini

engelleyen unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, terfi almanın daha çok sorumluluk ve personel sorunları ile uğraşmasını gerektirmesi en çok vurgulanan ifade olmuştur. Terfi ile beraber sorumluluk almanın kendine ayıracağı zamanı azaltacağını düşünmesi, üst pozisyonların özellikle evlendikten sonra iş yaşam dengesini olumsuz etkilemesi bu kapsamda dikkate alınması gereken ifadelerdir. Terfi almanın daha çok sorumluluk ve personel sorunları ile uğraşmasını gerektirmesi söylemi gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır.

Bireysel görüşmelerde ve odak grup görüşmelerinde yer alan toplam 26 kişinin % 46'sını oluşturan kişi 12 kişi turizm sektöründe üst pozisyonlarda olma beklentisi içerisinde olduklarını ifade etmektedirler. Bu kapsamda vurgulanan ifadeler, genel yönetim kademelerinde yer alan pozisyonlara gelmek isteyenler ve sadece kendi departmanları kapsamında üst pozisyonlara gelme isteği olmuştur. Ön büro çalışanlarının kariyer ve maaş anlamında tatmin edilmemesinin sonucu olarak operasyon müdürlüğünün kadrosunun ortaya çıkarılması, cinsiyet ayrımcılığı, pastane şeflerinin aşçıbaşı olma süreçlerinde sıcak ve soğuk şeflerine nazaran dezavantajlı olmaları bu kapsamda dikkat çekici diğer ifadelerdir.

Araştırma kapsamında bahşiş olgusunun çok farklı işlevlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İş yaşam kalitesini etkileyen ücret yönetimi teması kapsamında değerlendirilen bahşiş, çalışanların gelirlerini arttırmakta aynı zamanda çalışan ve müşteri etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda katılımcılar, bahşiş veren müşterilere daha farklı davrandıklarını ifade etmişlerdir. Bahşiş kavramı kapsamında ortaya konulan diğer bir konu ise yetersiz maaşın bir sebebi olarak değerlendirilmesidir. Katılımcılar bahşiş aldıkları için üst yöneticiler ve işletme sahiplerinin daha fazla maaş vermek istemediklerini ifade etmişlerdir. Bahşişin bu çalışmada saptanan diğer bir etkisi ise çalışanların kariyer beklentileri üzerindeki değişikliklerdir. Üst pozisyonda olup fazla bahşiş alamayan kişilerin bahşiş alabilmek için alt görevlere geçiş yapması kariyer beklentisi kapsamında dikkate alınmasını gerektiren bir durumdur.

Araştırmadan elde edilen veriler göz önünde bulundurulduğunda, animasyon departmanı çalışanlarının, diğer departman çalışanlarına kıyasla iş yaşam kalitelerinin ve sektörde devam etme isteklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak, animasyon departmanı çalışanlarına sunulan daha kaliteli konaklama koşulları, açık büfeden yararlanma v.b özellikleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Animasyon departmanı çalışanlarına

sağlanan koşulların, diğer departman çalışanlarına sağlanması da tüm çalışanların iş yaşam kalitesinin artmasına yol açacaktır.

Olumsuz çalışma koşullarının yanı sıra, toplumda belboy, kat görevlisi, komi ve garson mesleklerinin itibar görmemesi de önemli bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamında bu meslekleri yapan çalışanların iş yaşam kalitelerinin ve kariyer beklentilerinin düşük olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri departmanında çalışacak yeterli sayıda personel bulunmaması, terfi edecek çalışan sayısının azlığı, çalışan nüfus yaş ortalamasının yüksek olmasının eğitim faaliyetlerinin yapılmasını engellemesi, servis departmanında çalışan katılımcıların kariyer beklentileri içerisinde servis departmanının olmaması, belboy olarak çalışanlarda belirli bir yaştan sonra çalışma zorluğu bu kapsamda dikkat çeken veriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve kariyer beklentilerine yönelik elde edilen veriler doğrultusunda, otel yöneticilerinin bu kapsamda bazı düzenlemeler yapması gerekmektedir. Çalışanların iş yaşam kalitelerini geliştirmek ve kariyer beklentilerinin anlaşılması örgütsel performansı yükseltecektir. Çalışan koşullarını geliştirmek için otel yöneticilerine sunulan öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Tüm departmanlarda çalışan personelin maaşları yükseltilmelidir.
- Otel çalışanları asgari ücretle işe başlatılmamalıdır.
- Otel çalışanlarının yaptıkları fazla mesailerin, personele izin vermek yerine maddi unsurlar ile ödenmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin ücret politikalarında, çalışanların motivasyonunu arttırmak için prim, ikramiye vb. uygulamalara yer verilmelidir.
- Otel çalışanlarının önemli bir teminat olarak gördükleri sigorta girişlerinin işe başladığı gün yapılması gerekmektedir.
- Çalışanlara ücret planlaması yapılırken, eğitim, yabancı dil, eğitim ve kıdem vb. unsurlara yer verilerek ücret adaleti sağlanmalıdır.
- Mesleki statü farklılıkları maaşlara yansımali, örneğin komi ile garson veya belboy ile resepsiyonist arasında ücret farkı daha belirgin hale getirilmelidir.

- Bahşış olgusu, çalışanların maaş planlamasında göz önünde bulundurulmamalıdır.
- Çalışanlara yönelik odalar 2 kişiden fazla kalınamayacak şekilde planlanmalıdır.
- Personel odaları, çalışanların temel ihtiyaçlarını (buzdolabı, wifi) karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Personelin bir araya geleceği ve stres atacağı personel geceleri düzenlenmelidir.
- İnsan kaynakları politikaları kapsamında çalışan performanslarının göz önünde bulundurulduğunu gösteren ayın personeli vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.
- Etkin bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır.
- İç kaynaktan personel yükseltmeye ilişkin gerekli düzenlemeler yapılması gerekmektedir.
- Çalışanların kariyer ve terfi imkânları, daha fazla maaş ödememek için engellenmemelidir.
- Stajyer öğrencilere ucuz işgücü olarak bakılmamalıdır.
- Stajyerler eğitim gördüğü alan dışında başka bir departmanda görevlendirilmemelidir.
- Stajyer öğrencilere fiziki müdahale olmamalıdır.
- İş analizi yapılarak işe için gerekli sayıda personel ile çalışılması sağlanmalıdır.
- Nitelikli çalışanların istihdamı arttırılmalıdır.
- Personelin yasal çalışma süreleri dışına çıkılmamalı, çıkıldığı takdirde fazla mesai ücreti olarak değerlendirilmelidir.
- Yiyecek içecek departmanı çalışanlarının antreli çalışma sistemi kaldırılmalıdır.
- Ön büro ve animasyon departmanında çalışanların molaları kullanmaları sağlanmalıdır.

- Ön büro çalışanlarının daha iyi performans göstermesi için desk içine oturabilecekleri tabure veya sandalye konulmalıdır.
- Mutfak departmanı çalışanlarının yaz aylarında sıcak havanın ve ocakların etkisiyle artan sıcaklığın etkisini azaltmak için yeterli havalandırma sistemlerine sahip olması sağlanmalıdır.
- Çalışanların iş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik gerekli yatırımları yapılmalıdır.
- Herşey dahil konsepti yerine yarım pansiyon sistemine dönülmelidir.
- Departmanlar arası koordinasyon sağlanmalıdır.
- Personelin iş yapma sürecinde gerekli olan ekipmanlar tedarik edilmelidir.
- Mutfak personeline kaliteli terlik verilmelidir.
- Servis ve bar personeline verilen kıyafetlerin çalışanların vücutlarına uygun kıyafetler olmasına dikkat edilmelidir.
- İşletme içerisinde yükselmelerde liyakat esas alınmalıdır.(Nepotizm)
- Üst yönetim departmanlar arası adalet duygusunu zedeleyici farklı uygulamalar gerçekleştirmemelidir.
- Müşterilerle etkileşim içerisinde olan servis ve bar personeline fiziksel işler verilmemelidir.
- Departman ve çalışanlarının görev tanımları belirli olmalıdır.
- Astlara aynı anda birden fazla komut gelmemelidir.
- Astların izin, çalışma koşullarıyla ilgili sorun ve şikâyetlerini hiyerarşiyi atlamadan üstlerine iletmesi sağlanmalıdır.
- Çalışma shiftleri hazırlanırken personelin istekleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Kadın çalışanlara yönelik ayrımcılık engellenmelidir.
- İşletmeler kurumsallaşma çabalarını arttırmalıdır.

- İşletme sahipleri ve üst yöneticiler gelir odaklı olmak yerine müşteri memnuniyetini temel alan bir yönetim şeklini benimsemelidir.
- İşletme sahipleri, genel turizm bilgisi sahip olmalıdır.
- Genç çalışanların fazlalığı sebebiyle yöneticilerin empati yeteneğine sahip olmaları, baskıcı olmamaları gerekmektedir.
- İşletme içerisinde iletişim süreçleri dikkatle ele alınmalıdır.
- Animasyon departmanı çalışanlarına yönelik diğer departman çalışanlarının olumsuz bakış açısını düzeltme yönünde kararlar alınmalıdır.
- AB vatandaşlarına yönelik pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.
- Çalışan performansı üzerinde etkisi olan tekrar müşteri davranışları kontrol altında tutulmalıdır.
- Seyahat acentalarının satışlarını arttırmak için otelin vereceği hizmet potansiyeli üzerinde bilgilendirme yapması engellenmelidir.
- Rezervasyon yapılırken check-in ve check-out saatleri, müşteriye sözlü ve yazılı olarak bilgilendirilmelidir.
- Otellerde farklı milletlere sahip müşterilerin sayısı azaltılmalıdır.
- Müşteri her zaman haklıdır anlayışında personeli koruyacak bazı düzenlemeler yapılmalıdır.
- Her şey dâhil sisteminde müşterilerin alkol tüketimleri kontrol altında tutulmalıdır.
- İş analizleri ve iş tasarımı yapılarak çalışanların aşırı iş yükü altında kalmaları engellenmelidir.
- Çalışanların, aile ve çocuklarıyla yeterli vakit geçirmesini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.
- Dini ve milli bayramlar vb. özel günlerde personelin ailesi ile birlikte vakit geçirmesi sağlanmalıdır.

- Otel çalışanlarının sendikalaşmasının önündeki engeller kaldırılmalıdır.
- Çalışan memnuniyeti artırılarak işgören devir hızı azaltılmalıdır.
- Müşterilere kaliteli ürünlerin sunulması sağlanmalıdır.
- Personele yönelik kariyer gelişim fırsatlarının geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- İş yerinde nepotizm engellenmeli, örgütsel adalet sağlanmalıdır.
- Departman yöneticilerinin istihdam olanakları geliştirilmelidir.
- Bulundukları pozisyondan memnun olan ancak sosyal ve mali haklara sahip olmadığını düşünen çalışanların, özlük haklarında düzeltmeler yapılmalıdır.
- Genel müdürlük pozisyonunda görev yapmanın cazibesi ekonomik ve sosyal anlamda artırılmalıdır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda politika yapıcılarına, belediye yönetimlerine, devlet yetkililerine aşağıda yer alan öneriler sunulmuştur.

- Kat görevlisi, belboy ve servis personeli mesleklerine yönelik toplumun olumsuz bakış açısını düzeltici önlemler alınmalıdır.
- Turizm planlamasında çevresel unsurlar göz önünde bulundurulmalı, aşırı betonlaşma vb. olumsuz durumlar engellenmelidir.
- Turizmin mevsimsellik özelliği sebebiyle çalışılmayan aylarda sigorta primlerinin yatırılması konusunda gerekli yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Hükümet yetkililerinin, ülkeye çok sayıda turist gönderen ülkelerle olumsuz siyasi gelişmelerin yaşanmasını önleyici tedbirler almalıdır. Ülkemize turist gönderen ülkelerle politik ve ekonomik ilişkilerin iyi olması sağlanmalıdır.
- Çalışanların habersiz işten ayrılmasına yönelik yasal önlemler geliştirilmelidir.
- Okullarda, ülke vatandaşlarına temel düzeyde genel turizm eğitimi verilmelidir.

- Mevsimsellik özelliği sebebiyle sahil otelciliği yapan işletmelerin yanı sıra alternatif turizm çeşitleri geliştirilmelidir.
- İş güvenliği ve işçi sağlığı hususunda, işletmelerin gerçekleştirdikleri uygulamalar devlet yetkilileri tarafından kontrol edilmelidir.
- Turizm eğitimi gören öğrencilerin turizm eğitimlerinin içerikleri geliştirilmelidir.
- Turizm eğitim merkezleri tekrar açılmalıdır.
- Çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.
- İşletmelerin çalışanlar arasında iç barışı sağlamak amacıyla animasyon departmanı çalışanlarına yönelik olumsuz bakış açısı araştırılabilir.
- Çalışanların iş yaşam kalitesi ve kariyer beklentilerini etkileyen bahşış olgusu çok yönlü olarak incelenebilir.
- Personele sunulan konaklama alanlarında kalma koşulları ve tesis imkânları açısından örgütsel adaletin sağlanması konusu dikkatle ele alınmalıdır.
- İş yaşam kalitesine yönelik tek bir departman çalışanları bazlı araştırmalar yapılmalı, departman bazlı sorunların ve çözümlerin ortaya konulması sağlanabilir.
- Müşteri profilinin çok farklı milletlerden oluşmasının getirdiği başka sorunların ortaya konulduğu araştırmalar geliştirilmelidir.
- İş yaşam kalitesi boyutlarından sadece birinin üzerine odaklanıp, daha geniş bir bakış açısıyla bu boyutlardan her birinin otel ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenebilir.

Covid 19 Etkisi

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi boyutları ve kariyer beklentilerini keşfetmeye dönük araştırmada, 2020 yılında başlayan ve dünyayı sağlık anlamında krize sokan Covid 19 virüsü salgınının araştırma sürecinde etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, özellikle kariyer beklentisi kapsamında sorulan turizm sektöründe çalışma memnuniyeti/pişmanlığı kapsamında bariz olarak ortaya çıkmıştır. Turizmin sektöründe çalışma pişmanlığı

kapsamında en çok vurgulanan ifadelerden birisi Covid 19 pandemisi olmuştur. Covid 19 pandemisinin otel çalışanları açısından salgın döneminde Türk müşterilerin artmasının, kısa çalışma ödeneği ile çalışılmasının ve uygulanan kriterlerin fazlalaşmasının otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma pişmanlıklarını yükseltmekte olduğu saptanmıştır. Otel çalışanlarının ifade ettikleri en büyük sorunlardan birisi pandemi dolayısıyla maaşlarda artış olmaması ve geçen seneki maaş ile çalışılması olmuştur. Bu kapsamda ortaya çıkan diğer sorunlar aşağıda belirtilmiştir.

- Pandemi kriterlerinin personel yemekhanesinde uygulanmasında problemler olması sebebiyle ön büro çalışanlarının yemek yememesi
- 12 ay çalışan personelin kış döneminde 4 ay çalışmaması
- Pandemi döneminde çok kişiyle diyaloga girmesi sebebiyle ailesinin yanından ayrılıp Manisa 'ya kayınpederinin yanına gitmesi
- Pandemi dolayısıyla çok talep olmayacağını varsayarak daha az sayıda çalışanla gelen yoğun talebin karşılamada zorluk yaşanması
- Pandemi döneminde yoğunluğu oluşturan Türk müşterilerin ortalama kalış sürelerinin kısa olması yoğunluğu arttırması
- Pandemi dolayısıyla geçen sene alınan maaşa devam edilmesi zam yapılmaması ve bunun sonucunda maaş düzeyinin asgari ücretle aynı seviyeye gelmesi
- Birçok misafirle temas kurmak zorunda olma sebebiyle risk taşınması
- Pandemi kurallarının uygulanmasında müşterilerle sıkıntılar yaşanması
- Pandemi dolayısıyla çalışanların özlük hakları kayıpları karşısında sessiz kalması
- Pandemi ekibi kurulmasında zorluklar yaşanması
- Pandemi döneminde tüm bagajların dezenfekte edilmesi gerekliliği kapsamında, yoğun günlerde belboyların işleri yetiştirememesi
- Pandemi döneminde gelen tüm müşterilerin ateş kayıt formları tutulması gerekliliği kapsamında, resepsiyonistlerin işleri yetiştirememesi
- Aktiviteler düzenleyen animasyon departmanı çalışanlarının Covid 19 dolayısıyla müşteriler ile belirli bir mesafede kalması
- Pandemi dolayısı ile çalışılan günlere ait ücretlerin ödenmemesi

- Müşterilerin pandemiden dolayı belboylara virüslü gözü ile bakması ve bavullarını vermek istememesi
- Pandemi döneminde çalışanlara verilen kısa çalışma ödeneğinin yeterli olmaması
- Havuz oyunlarının yasak olması, animasyon departmanı çalışanlarını zorlaması



6. KAYNAKLAR

- Abdeen, T. H. I. (2001). The Quality of Work Life. An Empirical Study.
- Abilova, A. (2019). Konaklama Sektöründe Algılanan Kariyer Engellerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi. Antalya İli Örneği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Abrahamsen, B., ve Drange, I. (2015). Ethnic minority students' career expectations in prospective professions. Navigating between ambitions and discrimination. *Sociology*, 49(2), 252-269.
- Açıkgöz, H. (2019). Örgütlerde kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık. Otomotiv ve gıda sektöründe bir uygulama(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karatay Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ahmad, B., Bilal, A. R., ve Hai, M. (2019). Expectations do not always hurt! Tying organizational career expectations to employment mode. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship. A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.
- Akçan, G. (2016). Kariyer Planlamada Verilen Eğitim Etkinlerinin Önemi. İstanbul. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aktaş, Kadir (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 1 , 26-36.

- Al-Atıyat, Y. (2019). Örgütsel güvenin kariyer planlamasına etkisi özel hastanelerde bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). 19 Mayıs Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Almeida, D. M., ve Davis, K. D. (2011). Workplace flexibility and daily stress processes in hotel employees and their children. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1), 123-140.
- Anand, S., ve Mejid, A. (2018). Prevalence and associated factors of work related stress among nurses working in worabe comprehensive and specialized hospital, south west Ethiopia. *Prevalence*, 3(3), 260-266.
- Aparicio-Fenoll, A. (2015). The effect of product market competition on job security. *Labour Economics*, 35, 145-159.
- Aytaç, Serpil ve Aşkın Keser (2017); Çalışma Yaşamında Kariyer, Umuttepe Yayınları, 3. Baskı, Kocaeli.
- Baba, V. V. and Jamal, A (1991). Routinisation of job context and job content as related to employees' quality of working life. A study of Canadian nurses. *Jounial of Organisational Behaviour*. 12,379-386.
- Baltacı, A. (2017). A Comparison of Syrian Migrant Students in Turkey and Germany. Entrepreneurial Tendencies and Career Expectations. *European Journal of Educational Research*, 6(1), 15-27.
- Baraz, A. B., ve Ezgi, A. T. İ. K. (2018). Otel Çalışanlarının Kariyer Beklentilerinin Kariyer Stratejilerine Etkisi ve Pozitif İlişkisel Yönetim İle İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 1-17.
- Barik, S., ve Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement. A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management ve Applied Science*, 6(4), 33-38.
- Bayraktar, A.,S. (2019). Stratejik insan kaynakları sürecinde yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyetine etkisi ve bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Beach, D.S. (1980). *The Management of People at Work*, McMillian Publishing Co. Inc. New York
- Bertola, G. (1990). Job security, employment and wages. *European economic review*, 34(4), 851-879.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., ve Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
- Biemann, T., Fasang, A. E., ve Grunow, D. (2011). Do economic globalization and industry growth destabilize careers? An analysis of career complexity and career patterns over time. *Organization Studies*, 32(12), 1639-1663.
- Blaga, P., ve Jozsef, B. (2014). Human resources, quality circles and innovation. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1458-1462.
- Brown, C. (2021). *Business Leaders. Career Capital and Role Transitions*. University of Derby (United Kingdom).
- Brown, E. A., Arendt, S. W., ve Bosselman, R. H. (2014). Hospitality management graduates' perceptions of career factor importance and career factor experience. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 58-67.
- Bruce, W. M., ve Blackburn, J. W. (1992). *Balancing job satisfaction ve performance. A guide for human resource professionals* (pp. 6-22). Westport, CT. Quorum Books.
- Brunault, P., Fouquereau, E., Colombat, P., Gillet, N., El-Hage, W., Camus, V., ve Gaillard, P. (2014). Do transactive memory and participative teamwork improve nurses' quality of work life?. *Western Journal of Nursing Research*, 36(3), 329-345.
- Budak, S., B. (2019). Temel kişilik özelliklerinin (beş faktör kuramının) akademisyenlerin kariyer beklenti ve tercihlerine etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi) Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5 Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Cavuş, Ş., Kaya, A. (2015). Turizm lisans eğitimi alan öğrencilerin kariyer planları ve turizm sektörüne yönelik tutumu. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 101-117.
- Chan, K. W., ve Wyatt, T. A. (2007). Quality of work life. A study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517.
- Çiftçi, E. (2020). Stres kaynaklarının çalışanların kariyer yönetimlerine etkileri. kamu kurumu çalışanları üzerine değerlendirme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cıgara, İ. (2019). Güncel Kariyer Yaklaşımları. Türkiye’de 2012-2019 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İçerik Analizi.
- Cohen, S. G., Chang, L., ve Ledford Jr, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel psychology*, 50(2), 275-308.
- Collin, A., ve Young, R. A. (Eds.). (2000). *The future of career*. Cambridge University Press.
- Colucci, E. (2007). “Focus groups can be fun”. The use of activity-oriented questions in focus group discussions. *Qualitative health research*, 17(10), 1422-1433.
- Creswell, J. W. (2003). A framework for design. *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 9-11.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri. Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal kitabevi.
- Cronin, A. (2008). Focus groups. *Researching social life*, 3, 226-244.
- Cunningham, I. (2002). Developing human and social capital in organisations. *Industrial and Commercial Training*.
- Dagget, T., Molla, A., ve Belachew, T. (2016). Job related stress among nurses working in Jimma Zone public hospitals, South West Ethiopia. a cross sectional study. *BMC nursing*, 15(1), 1-10.

- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(3), 453-464.
- Demirel, E. N. (2019). *Yönetim fonksiyonlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi. Sağlık sektöründe hemşireler üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Kırıkkale Üniversitesi).
- Dhingra, M., ve Dhingra, V. (2020). An empirical research on relationship between adequate and fair compensation and quality of work life. *Journal of Statistics and Management Systems*, 23(2), 317-331.
- Dönmezoğulları, C. (2020). Kariyer yapılandırma kuramına dayalı psikoeğitim programının üniversite öğrencilerinin kariyer kararı ve güçlü yönler öz yeterlilik düzeylerine etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dorji, S., Sirasoonthorn, P., ve Anusaksathien, K. (2019). School Teachers in Rural Bhutan. Quality of Work Life, Well-Being and the Risks of Resignation. *South Asia Research*, 39(3), 270-284.
- Druskat, V. U., ve Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 65.
- Eaton, A. E., Gordon, M. E., ve Keefe, J. H. (1992). The impact of quality of work life programs and grievance system effectiveness on union commitment. *ILR Review*, 45(3), 591-604.
- Elizur, D. (1990). Quality circles and quality of work life. *International Journal of Manpower*.
- Ellis, N., ve Pompili, A. (2002). *Quality of working life for nurses. Commonwealth Dept of Health and Ageing. Canberra*, 23, 146-162. DOI. 10.1007. s 12122-002-1023-5.
- Emerson, E. B. (1985). Evaluating the impact of deinstitutionalization on the lives of mentally retarded people. *American Journal of Mental Deficiency*.

- Erat, L. (2019). Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisi. Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Eryiğit, Nimet (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Derya Kitapevi, Trabzon.
- Frenkel, S. J., ve Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16-32.
- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., Babatunde, S. A., Banerjee, A., ve Islam, M. Z. (2013). Quality of work life– Linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1–8.
- Ghasemi, F., Rahmani, R., Behmaneshpour, F., ve Fazli, B. (2021). Quality of work life among surgeons and its association with musculoskeletal complaints. *Cogent Psychology*, 8(1), 1880256.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social research update*, 19(8), 1-8.
- Giritlioğlu, İ. (2010). Otel mutfaklarında çalışan personelin sektörde kariyer düşüncelerinin ortaya konulmasına yönelik bir araştırma. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), 111-124.
- Godifay, G., Worku, W., Kebede, G., Tafese, A., ve Gondar, E. (2018). Work related stress among health care workers in Mekelle City Administration Public Hospitals, North Ethiopia. *Work*, 46.
- Goode, D. A. (1989). Quality of life, quality of work life. *Economics, industry, and disability. A look ahead*, 337-349.
- Gorle, M., ve Bhatia, G. S. (1997). Quality of work life. Basis for human resource development. New Delhi. Deep ve Deep Publications Private Limited.

- Greenberg, J., Baron, R. A., ve Grover, R. A. (1993). Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work.
- Guimaraes, T. (1996). TQM's impact on employee attitudes. *The TQM magazine*.
- Gümüştekin, G. E., ve Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-158.
- Gupta, B., ve Hyde, A. M. (2013). Demographical study on quality of work life in nationalized banks. *Vision*, 17(3), 223-231.
- Hackman, J. R., ve Suttle, J. L. (Eds.). (1977). *Improving life at work. Behavioral science approaches to organizational change*. Goodyear Publishing Company.
- Hamel, J. (2001). The focus group method and contemporary French sociology. *Journal of Sociology*, 37(4), 341-353.
- Helms, M. M. (2021). *Encyclopedia of management*. Thomson.
- Herzberg, F. (1986). One more time. How do you motivate employees. *New York. The Leader Manager*, 433-448.
- Hosseinabadi, R., Karampourian, A., Beiranvand, S., ve Pournia, Y. (2013). The effect of quality circles on job satisfaction and quality of work-life of staff in emergency medical services. *International emergency nursing*, 21(4), 264-270.
- Hsu, M. Y., ve Kernohan, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of advanced nursing*, 54(1), 120-131.
- Huzzard, T. (2003). The convergence of the quality of working life and competitiveness. *Stockholm. National Institute for Working Life*.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H., ve Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees. an empirical analysis. *MIS quarterly*, 151-169.
- İşıkoğlu, N. (2005). Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları*, 20, 158-165.
- İzgören, A.,Ş.(2010). Moks, Elma Yayınevi. Ankara

- Jahanshahi, A. A., ve Dehghani, A. (2020). Anomie at public organizations. How can the quality of work life help?. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e1995.
- Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., ve Railienė, A. (2016, May). Career education in a general education school. career expectations of senior form pupils. In *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 2, pp. 98-108).
- Johnson, L. (1995). A Multidimensional Analysis of the Vocational Aspirations of College Students. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 28(1), 25-44.
- Kağnıcıoğlu, D. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Kavramı ve Temel Boyutları. C. Uyargil, D. Acar, H. Yılmaz, D. Kağnıcıoğlu, S. Aytaç, Ö. Uzun, et al., H. Tonus, ve D. Kağnıcıoğlu (Dü) içinde, *Performans ve Kariyer Yönetimi*, 103-127.
- Kamberelis, G., ve Dimitriadis, G. (2011). Focus groups. Contingent articulations of pedagogy, politics, and inquiry. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 545-61.
- Kandasamy, I., ve Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL. A qualitative study. *International journal of hospitality management*, 28(3), 328-337.
- Kang, L. S., ve Deepak. (2014). Work-family conflict ve quality of work life among veterinary doctors. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 707-721.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups. the importance of interaction between research participants. *Sociology of health ve illness*, 16(1), 103-121.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Knight, D. K., Crutsinger, C., ve Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(1), 1-14.

- Kong, H., Cheung, C., ve Zhang, H. Q. (2010). Career management systems. what are China's state-owned hotels practising?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kong, H., Okumus, F., ve Bu, N. (2020). Linking organizational career management with Generation Y employees' organizational identity. The mediating effect of meeting career expectations. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 29(2), 164-181.
- Kong, H., Wang, S., ve Fu, X. (2015). Meeting career expectation. can it enhance job satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- KOZAK, M. A. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Uzerine Bir Araştırma. *Anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 53-66.
- Kozak, M. A., ve KIZILIRMAK, İ. (2001). Türkiye'de Meslek Yüksekokulu Turizm-Otelcilik Programı Öğrencilerinin Turizm Sektörüne Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi. Anadolu, Akdeniz ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 9-16.
- Kozak, N., (2008). Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık. Ankara
- Kumari, L., ve Sidhu, A. S. (2016). Factors affecting quality of work life of private taxi drivers. *Management and Labour Studies*, 41(4), 331-354.
- Kusluvan, S., ve Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism management*, 21(3), 251-269.
- Lau, R. S. M., ve May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Lawler III, E. E., ve Mohrman, S. A. (1987). Quality circles. After the honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15(4), 42-54.

- Lawler, E. E. (1975). Measuring the psychological quality of working life. The why and how of it. *The quality of working life*, 1, 123-133.
- Layder, D. (2013). Sosyolojik araştırma pratiği. İstanbul. Heretik Yayıncılık.
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., ve Cho, D. (2016). Work engagement and career. Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29-54.
- Levine, M. F., Taylor, J. C., ve Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81-104.
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., ve Qiu, Y. (2020). How career expectations influence advancement. evidence from women in the hospitality industry. *Tourism Review*.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*, 2-10.
- Malik, S., ve Subramanian, V. (2015). Job expectations and perception variations across career stages. An empirical study in Indian tractor industry. *Paradigm*, 19(2), 212-231.
- Martel, J. P., ve Dupuis, G. (2006). Quality of work life. Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368.
- Maxwell, G. A., Ogden, S. M., ve Broadbridge, A. (2010). Generation Y's career expectations and aspirations. Engagement in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53-61.
- May, B. E., Lau, R. S. M., ve Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 58(2), 3-7.
- McGinley, S. P. (2018). Shifting patterns. How satisfaction alters career change intention. *International Journal of Hospitality Management*, 2, 127-143.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara. Nobel.

- Metz, A. J., Fouad, N., ve Ihle-Helledy, K. (2009). Career aspirations and expectations of college students. Demographic and labor market comparisons. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 155-171.
- Michael, R. (2019). Self-efficacy and future career expectations of at-risk adolescents. The contribution of a tutoring program. *Journal of community psychology*, 47(4), 913-923.
- Mirvis, P. H., ve Lawler III, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Organizational Behavior*, 5(3), 197-212.
- Mohammadi, S., ve Karupiah, P. (2020). Quality of work life and academic staff performance. a comparative study in public and private universities in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1093-1107.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (Vol. 16). Sage publications.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Occupational stress and its consequences. *Leadership in Health Services*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., ve Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., ve Freziamella, L. (2014). The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34.
- Nayak, T., ve Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance. The mediating role of employee commitment. *Journal of health management*, 17(3), 263-273.
- Neumann, W.L. (2006). Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 2. CİLT(S. Özge Çev. Ed). Ankara. Siyasal Kitabevi.

- Noe, R. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi. (Çeviren. Canan ÇETİN). İstanbul. Beta Basım Yayın
- Noor, S. M., ve Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
- Nykodym, N., Longenecker, C. O., ve Ruud, W. N. (1991). Improving quality of work life with transactional analysis as an intervention change strategy. *Applied Psychology*, 40(4), 395-404.
- Ouppara, N. S., ve Sy, M. V. U. (2012). Quality of work life practices in a multinational company in Sydney, Australia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 116-121.
- Overman, S. (1999). Make Family-Friendly Initiatives Fly. *HR Focus*, 76(7), 1-3.
- Palomo-Ruiz, D., León-Gómez, A., ve García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry. The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637.
- Patton, M.Q. (2018). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara. Pegem Akademi.
- Perrone, K. M., Tschopp, M. K., Snyder, E. R., Boo, J. N., ve Hyatt, C. (2010). A longitudinal examination of career expectations and outcomes of academically talented students 10 and 20 years post—high school graduation. *Journal of Career Development*, 36(4), 291-309.
- Peters, L. (2015). Quality of Work-Life. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1.
- Reddy, L. (2010). Quality of work life of employees. emerging dimensions.
- Robbins, S. (1989). Organizational behavior. Concepts, controversies and applications. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

- Robinson, S., Murrells, T., ve Clinton, M. (2006). Highly qualified and highly ambitious. implications for workforce retention of realising the career expectations of graduate nurses in England. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 287-312.
- Rose, R. C. (2006). LooSee Beh. *Jegak Uli and Khairuddin Idris*.
- Rousseau, D., Schalk, R., Schalk, M. R., ve Schalk, R. (Eds.). (2000). *Psychological contracts in employment. Cross-national perspectives*. Sage.
- Sabuncuoğlu Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1 Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Saklani, D. R. (2003). Quality of work life. Instrument design. *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(4), 480-503.
- Saraji, G. N., ve Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 8-14.
- Sevgin, M. N. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin).
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., ve Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
- Spencer, D. A. (2013). Promoting high quality work. obstacles and opportunities. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 583-597.
- Stein, B. A. (1983). *Quality of work life in action. Managing for effectiveness*. AMA membership publications division, American Management Associations.
- Straw, R. J., ve Heckscher, C. C. (1983). QWL. New working relationships in the communication industry. *Lab. Stud. J.*, 8, 261.

- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C., ve Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention. a partial least square (PLS) approach. *Social indicators research*, 119(1), 405-420.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., ve Rashmi, S. (2015). Quality of work life. scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.
- Thakur, R., ve Sharma, D. (2019). A study of impact of demographic variables on quality of work life. *Productivity*, 59(4), 358–365.
- Tongo, C. I. (2015). Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the Nigerian society. *Journal of business ethics*, 126(2), 219-233.
- Tuncer, M. Ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-78.
- Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E., ve Kim, H. L. (2016). Quality of life (QOL) and well-being research in tourism. *Tourism Management*, 53, 244-261.
- Vasconcellos, V. C. D., ve Neiva, E. R. (2016). What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 36-60.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Work Life. In. Davis, L. E. and Cherns, A. B. (eds.). *The Quality of Working Life. Volume One*. 91-97. New York. Free Press.
- Wan, Y. K. P., ve Chan, S. H. J. (2013). Casino employees' perceptions of their quality of work life. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 348-358.
- Webb, J. (2016). The mid-career information professional. Managing your own career. *Business Information Review*, 33(3), 163-168.
- Woods, R. C. (1993). Managing to Meet Employee Expectations. Quality Improvement Tools Narrow the Gap Between Employee Expectations and Company Resources. *Human Resource Planning*, 16(4).

- Wright, B. E., ve Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.
- Yıldırım, A. L. İ., ve Simsek, H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11 baski. 1999-2018).
- Yin, R.K. (2011). Qualitative Research from start to finish. New YorkveLondon. The Guilford Press.

