



T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-DR-2011-0007

DUYGUSAL ORYANTASYON SÜRECİ
Kuşadası'nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentaları
Üzerine Bir Araştırma

HAZIRLAYAN

Hakan ATAY

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

AYDIN – 2011

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-DR-2011-0007

DUYGUSAL ORYANTASYON SÜRECİ
Kuşadası'nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentaları
Üzerine Bir Araştırma

HAZIRLAYAN

Hakan ATAY

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

AYDIN – 2011

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Hakan ATAY

İmza :

YAZAR ADI-SOYADI: Hakan ATAY

BAŞLIK: Duygusal Oryantasyon Süreci: Kuşadası'nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, A grubu seyahat acentalarında işe yeni başlayan çalışanların duygusal oryantasyon sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymaktır. Araştırma Kuşadası'nda faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nun Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği bölümü öğrencileri arasından seçilmiştir. Veriler, gönüllülük esasıyla 36 katılımcıdan, 15 gün süren günlük tekniği kullanılarak toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde araştırma ile ilgili genel bilgiler açıklanmıştır. İkinci bölümde oryantasyon kavramının literatür analizi oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklandıktan sonra son bölümde araştırma bulguları raporlanmıştır. Elde edilen bulgular dört boyut altında yer alan sekiz farklı tema altında gruplandırılmıştır. Katılımcıların oryantasyon süreci içinde dışa vurdukları duygusal patlama cümleleri ve her günün sonunda günlüğe yazarak o günü özetledikleri anahtar sözcükler de ayrıca bu çalışmada yorumlanmıştır. Böylelikle oryantasyon süreci içinde yaşanan sorunların duygusal karakteristiğine bakılarak “duygusal oryantasyonun” tanımsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Oryantasyon, Günlük Tekniği, İçerik Analizi

NAME: Hakan ATAY

TITLE: Emotional Orientation Process: A Research On A Grade Travel Agencies In Kuşadası

ABSTRACT

The basic aim of this study is to determine which problems faced by employees who work for the first time at A grade travel agencies in Kuşadası. This research conducted at A grade travel agencies in Kuşadası. Participants chosen from students who are graduating at Adnan Menderes University, Tourism and Hotel Management High School, Department of Tourism Guiding. Data is collected from 36 participants by using 15-day written research diaries and analysed by the content analysis technique.

General information about the research described in the first part of this study. In the second part, the concept of orientation was discussed in the existing literature. After explaining the research method of the third part, the research findings reported in the last part. Findings are coded in eight different themes and categorised in four different dimensions. Participant's emotional explosion sentences which to word in emotional orientation process and keywords that participants mentioned to summarise every research day is also analysed. In this way, researcher create a definitional framework for emotional orientation process.

Keywords: Emotional Orientation, Research Diary, Content Analysis

ÖNSÖZ

Öncelikle lisans eğitimimden itibaren akademik yaşamımda her zaman yol gösteren, cesaret veren, bana inanarak yeteneklerimi açığa çıkarmamda ufuk açan ve bu çalışmanın tamamlanmasında akademik ve manevi desteğini bir danışman olmanın da ötesinde bir aile üyesi yakınlığı ve güveni ile göstermiş olan çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU'na sonsuz teşekkürler. Desteğiniz akademik bir çalışmanın insanı nasıl zenginleştirebileceğini öğretti.

Bu çalışmanın eksiksiz olması için çok değerli görüş ve fikirlerini her fırsatta benimle paylaşan, çalışmanın literatüre katkılarını doğru bir biçimde yansıtabilmem için bana en zor anlarımda ilham veren, bana bir bilim insanı olmanın ilkelerini aşlayan değerli hocam Doç. Dr. Şenol ÇAVUŞ'a sonsuz teşekkürler.

Birlikte çalışmaktan çok zevk aldığım, bulgularımı daha güçlü ifade edebilmem için bana çok değerli görüşler sağlayan, yanlışlarımı düzelterek çalışmanın akademik değerine katkı sağlayan ve bana bilmediğim pek çok şeyi öğreten çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU'na sonsuz teşekkürler.

Benden dostluklarını ve moral verici sözlerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarıma ve onlara teşekkür etmek için haklarında ne yazarsam yazayım birşeylerin eksik kalacağı, herşeyimi borçlu olduğum aileme çok teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
EKLER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	5
1.1. Araştırmanın Amacı.....	5
1.2. Araştırma Soruları.....	4
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.4. Araştırmanın Önemi.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	8
2.2. Oryantasyon Kavramı ve Önemi.....	13
2.3. Oryantasyonun Yararları.....	19
2.4. Oryantasyon Sürecinde Kullanılan Araçlar.....	21
2.4.1. İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar.....	21

2.4.2. Görsel ve İşitsel Araçlar.....	21
2.5. Oryantasyon Sürecinin Yönetilmesi.....	22
2.6. Oryantasyonun Amaçları ve Planlanması.....	27
2.6.1. Oryantasyon Programlarının Planlanması.....	29
2.6.1.1. Örgütsel Oryantasyon.....	32
2.6.1.2. İş Oryantasyonu.....	34
2.7. Oryantasyon Modelleri.....	37
2.8. Oryantasyon Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	40
2.8.1. Oryantasyon ve Yetiştirme Kavramı.....	40
2.8.2. Oryantasyon ve Geliştirme Kavramı.....	44
2.8.3. Oryantasyon ve Sosyalleşme Kavramı.....	46
2.9. Oryantasyon Sürecinde Karşılaşılan Bazı Sorunlar.....	49
2.9.1. Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar.....	49
2.9.2. Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar.....	50
2.9.3. Yanlış İş Seçimi.....	50
2.9.4. İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	53
3.1. Araştırma Modeli.....	54
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Modeli.....	57
3.3. Verilerin Toplanması.....	58
3.3.1. Günlük Tekniği.....	58
3.3.2. Araştırma Günlüklerinin İçermesi Gereken Unsurlar.....	60
3.3.3. Veri Toplama Tekniği Olarak Günlükler ve Kullanım Alanları.....	62
3.3.4. Günlük Tekniğinin Sınırlılıkları ve Avantajları.....	66
3.4. Verilerin Analizi.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	69
4.1. Günlüklerden Elde Edilen Algısal ve Yansıtılmış Veriler.....	70
4.2. Günlük Verilerinin Analizlerinden Elde Edilen Sorunların Boyutları ve Temaları.....	73
4.2.1. Bireyler Arası İlişkiler.....	74
4.2.2. Örgütsel İşleyiş.....	83
4.2.3. Bireysel Eksiklikler.....	87
4.2.4. Örgüt Çevresi.....	88
4.3. Günlük Formlarında Yer Alan ve O Günü Özetleyen Anahtar Kelimeler...	90
4.4. Günlük Verilerinden Elde Edilen Sorunların Oryantasyon Süreci İçindeki Dağılımı.....	93
4.5. Katılımcıları Neler Mutlu Ediyor?.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	128

EKLER LİSTESİ

EK 1: Özgeçmiş Formu.....	128
---------------------------	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri.....	12
Şekil 2.2. İşgörenin İşe Oryantasyonu.....	37
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	56
Şekil 3.2. Araştırmanın İçerik Analizi Modeli.....	67
Şekil 4.1. Araştırma Verilerinden Elde Edilen Boyutlar ve Temalar.....	73
Şekil 4.2. Günlük Verilerinden Elde Edilen Sorunların Oryantasyon Süreci İçindeki Dağılımı ve İşten Ayrılma Kararları.....	94

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Yeni İşgören Oryantasyon Süreci İşaret Listesi.....	31
Tablo 2.2. Örgütsel Oryantasyonun Temel Konuları.....	32-33
Tablo 2.3. İşe Alıştırma Modeli.....	38
Tablo 4.1. Günlüklerden Elde Edilen Algısal Veriler.....	71
Tablo 4.2. Günlüklerden Elde Edilen Yansıtılmış Veriler.....	72
Tablo 4.3. Müşterilerle Yaşanan Sorunlar.....	74
Tablo 4.4. İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar.....	76
Tablo 4.5. Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar.....	79-80
Tablo 4.6 Örgütlenme Sorunları.....	83
Tablo 4.7. Aile Ortamı.....	85
Tablo 4.8. İş Etiği Sorunları.....	86
Tablo 4.9. Yabancı Dil Sorunu.....	87
Tablo 4.10. Kalma Yeri Sorunları.....	89
Tablo 4.11. Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler.....	90-92
Tablo 4.12. Oryantasyon Süreci İçinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü.....	96-102
Tablo 4.13. Duygusal Patlamalar.....	104

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AO: Aile Ortamı

İ: İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar

İE: İş Etiği Sorunları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

K: Kalma Yeri Sorunları

M: Müşterilerle Yaşanan Sorunlar

NGA: Nitel Günlük Araştırması

ÖS: Örgütlenme Sorunları

vd: ve diğerleri

YD: Yabancı Dil Sorunu

YYs: Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar

GİRİŞ

Frederick Taylor'un, işletme biliminin bugünlere gelmesine ön ayak olan bilimsel ilkeleri oluşturduğu yıllarda, bir işgörenin işe yönelik motivasyonunun tek kaynağının ücret olduğu düşünülmekteydi. Bir işgören ne kadar çok ve ne kadar ucuza çalıştırılabilirse o kadar ekonomiktir mantığı klasik yönetim anlayışı olarak kabul edilen bir yönetim anlayışının doğmasına yol açmıştır. Klasik yönetim anlayışının zamanla evrimleşmesi, neo klasik ve durumsallık yaklaşımlarına doğru yol alırken, işgörenler daha iyi tanınmaya başlanmış ve sadece ücretin iyi çalışma nedeni olamayacağı ortaya çıkmıştır (Haslam, Powell ve Turner, 2000). Zaman içinde işgören gereksinimleri, geri besleme, sosyal kimlik, takım çalışması vb. gibi kavramlar motivasyon kuramlarının yeniden şekillenmesini sağlamış, diğer yandan da işgören yönetiminin daha karmaşık ve profesyonel beceri gerektiren bir işlev olmasına yol açmaktadır (Wood, 2000).

Bununla birlikte son birkaç yıllık süreçte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ana paradigması, insan kaynağını yönetmekten insan kaynağına liderlik etme felsefesine kaymaktadır. Turizm endüstrisindeki liderler, müşterilerine sundukları servislerde kusursuzluğun sağlanabilmesi için, örgütün bütün aşamalarında insan kaynağına liderlik etmenin önemini yeniden tanımlamışlardır. Bu paradigma değişiminin bir başka nedeni ise günümüzde turizm sektöründe insan kaynağının rekabet avantajı sağlamadaki anahtar rolüdür (Walker ve Miller, 2010; 11).

İyi motive olmuş işgörenlerin varlığı başarılı bir işletmenin en temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Bir işgöreni işine nelerin motive ettiği sorusu 20. yüzyılın yönetim organizasyon literatüründe çok kritik bir gündemin konusu olmuştur. İş motivasyonu konusu, geleneksel bir yaklaşımla, işgören gerekleri penceresinden incelenmiştir. Ücret gibi maddi ödüllerle, kişisel gelişim gibi temel psikolojik gereksinimlerin karşılanması çok önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Murtonen, Olkinuora ve diğerleri, 2008; 213).

Yeni kuramlar, kişilerin beklentileri ve ihtiyaçları, destekleyici çalışma ortamı, takım çalışması, ödüller, tatmin gibi sosyal faktörler göz önüne alınarak yeniden şekillenmiştir. Yönetim ve organizasyon literatürünün son yüz yıllık tarihsel gelişim sürecine kabaca bir göz atıldığında; işgören ihtiyaçlarının beklentilerinin, teknolojik ve sosyal gelişmeler ile eğitimin yaygınlaşması paralelinde nasıl hızla değiştiği görülebilir. Zaman ilerledikçe işgörenlerin işe yönelik motivasyonunu etkileyen pek çok faktör tanımlanmıştır. Bunlardan bir tanesi de işgören oryantasyonudur (Murtonen vd, 2007).

Oryantasyon kavramı insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisidir. Konunun incelendiği literatür pek çok tartışmayı barındırmaktadır. Değişik yazarlar oryantasyon kavramının hem farklı boyutlarını incelemişler hem de kavrama yeni boyutlar yüklemişlerdir. Literatürde farklı kavramların oryantasyon yerine kullanıldığı veya farklı uygulamaların oryantasyon süreci içinde incelendiği görülmektedir. Literatürde yer alan bu sorunlar ortaya çıkarılmaya ve oryantasyon kavramının kapsamını doğru bir şekilde belirlenmeye çalışılmıştır. Sözelimi bazı yazarların yetiştirme eğitimi ve sosyalizasyon (toplumsallaşma-sosyalleşme) sürecini oryantasyon başlığı altında ele almaları, eleştirilmesi ve tartışılması gereken noktaların başında gelmektedir. 2000 yılından önceki bazı kaynaklarda da oryantasyon süreci personel eğitimi başlığı altında ve işe alıştırma eğitimi olarak ele alınmıştır.

Şencan ve Erdoğan'a göre (2003), oryantasyon süreci kendi içinde temel eğitim ve pratik eğitim olarak ayrılmaktadır. Ancak son yapılan çalışmalara göre oryantasyon süreci içinde işgörenin aynı zamanda eğitilmesi sağlıklı bir tutum değildir. İşgörenin işe yeni başladığı ilk günlerde bir sürü yeni bilgiyle doldurulması ve doğrudan işe yönlendirilmesinin ondaki gerginliği ve stresi arttırmaya yol açacağı özellikle üzerinde durulan konulardan birisidir.

Bu çalışmada, oryantasyon kavramının yetiştirme eğitiminden ve sosyalleşmeden farkını ortaya koymak için bu kavramlar temel özellikleriyle kısaca tanımlanmıştır.

Bazı kaynaklarda, oryantasyon süreci bireyin örgüte uyum sağlaması için işletme tarafından baskı altına alındığı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu baskıyla işgörenin tutum ve davranışlarında değişim yaratmanın amaçlandığı belirtilmiştir. Buradaki baskı sözcüğü yöneticilerin yanlış yönlendirilmesine yol açabilir. Oryantasyon sürecinde işgörene herhangi bir baskı yaratılması onun işe uyum sağlamada zorlanmasına yol açacaktır. Bu noktada bilimsel yaklaşımın işgören tutum ve davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda kanalize edilmesi olacağı tartışılmalıdır. Çünkü her yeni işgören yeni yetenekler, farklı bakış açıları ve taze kan demektir. İşgörenlerin baskı yoluyla tutum ve davranışlarında değişim yaratmak tekdüzeliğe yol açacaktır. Örgütün kültürel birikimleri yeni açılımlar kazanmaktan mahrum kalacak, işgörenlerin kendilerini ifade edebilmeleri kısıtlanacaktır.

Bu çalışmada oryantasyon konusu işgören duyguları açısından incelemeye alınmıştır. Son yıllarda örgütsel çalışmalarda duyguların incelenmesine yönelik artan bir ilgi gözlenmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, duyguların işte çalışan insanların gerçek dünyasını yansıtmasıdır. Çalışanların duyguları üzerine yapılan çalışmalar, ilgili literatürde “duygusal emek” kavramıyla tanımlanmakta ve ele alınmaktadır. Çoğu yazar, gelecekte turizmdeki örgütsel başarının “duygusal sermayedeki” düzeyle ölçüleceğini savunmaktadır (Lashley, 2002; 255).

Duygusal sermaye veya insan sermayesi kavramları, turizm endüstrisindeki insan gücünün ve duygusal emeğin önemini daha da belirginleştirmek için, özellikle servis bölümlerinde iç müşteri kavramına dönüşmüştür. Bu dönüşüm basit bir kurama yönelmektedir: iç müşteriler memnun olmadan dış müşteriler (tüketici) memnun edilemez. İşletmelerin finansal sermaye performansını arttırmanın en iyi yolu duygusal sermayenin geliştirilmesidir (DiPietro, 2008; 349).

Sektöre yeni giren ve aynı zamanda işe yeni başlayan işgörenlerin duygusal beklentileri ve örgütte karşılaştıkları gerçek durumun işgörenlerde yarattığı duygusal sorunların saptanması, iş yaşamının kalitesinin geliştirilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

İşgörenler açısından beklenti kavramı, geleceğe yönelik işle ilişkili olasılıkları içeren inançlar ve olacaklara yönelik öngörüler olarak tanımlanabilir. Bu beklentilerin niteliği, iş yaşamının kalitesini de etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş yaşamının kalitesinin, işgörenin iş deneyimleri ve geleceğe yönelik kariyer beklentileri ile şekillendiğini göstermektedir (Kandasamy ve Ancheri, 2009; 329).

Kandasamy ve Ancheri (2009), otel çalışanları üzerinde yaptıkları nitel analizler sonucunda, iş yaşamının kalitesini belirleyen boyutlardan biri olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğini saptamışlardır. Yapılan çalışmada, oryantasyon süreci keşfedilen temalardan birisidir. Yazarlar, işe iyi oryante olmanın, işin getireceği parasal kazançlardan daha önemli olduğunu gösteren bulgular elde etmişlerdir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın nasıl tasarlandığıyla ilgili genel bilgiler verilmiştir. Araştırmanın amacı, sınırlılıklar ve araştırmanın önemi kısaca açıklandıktan sonra çalışmanın kuramsal altyapısına zemin oluşturan literatür analizi kısmına geçilmiştir. İkinci bölümde yer alan literatür analizinde oryantasyon kavramı, oryantasyon sürecinin nasıl planlanıp yönetildiği, oryantasyon modelleri ve oryantasyonun benzer kavramlarla ilişkisi gibi konulara değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma yöntemi bölümünde çalışmanın metodolojisi tanımlanarak, veri toplama tekniği, evren ve örneklem, araştırmanın süreç modeli ve içerik analizi modelleriyle ilgili bilgiler verilmiştir. Son olarak araştırma bulgularının değerlendirildiği dördüncü bölümde ise, verilerden elde edilen boyutlar, temalar ve sorun değişkenlerinin yer aldığı tabloların açıklamaları yapılmıştır. Katılımcıların 15 günlük süre içinde belirttikleri anahtar sözcüklerin analizi ve süreç içinde dile getirdikleri duygusal patlama ifadeleri de ayrı bir tabloda gösterilmiştir.

1. BÖLÜM

ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu başlık altında, araştırma ile ilgili genel bilgiler, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve sınırlılıklar ile araştırmanın öneminden bahsedilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, A grubu seyahat acentalarında işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon süreçlerinde ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymaktır. Böylelikle işgören adaylarının turizm sektöründe kalifiye eleman olarak kalıcı istihdamının önünde yatan engellerin neler olduğu saptanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen verilerle ayrıca turizm sektöründe seyahat acentaları için uygun bir oryantasyon programının nasıl olması gerektiği, hangi aşamalarda yöneticilerin nelere dikkat etmesi gerektiği de belirlenmiştir.

1.2. Araştırma Soruları

Bu araştırmanın temel sorusu, Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentalarında yeni işe başlayan işgörenlerin oryantasyon sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştıklarıdır.

Bu temel soru kapsamında incelenecek diğer alt araştırma soruları ise şunlardır:

- Yeni işgörenler iş ortamına uyum aşamasında duygusal olarak ne gibi süreçlerden geçmektedirler?
- İşgörenler seyahat acentalarındaki işe uyum sürecini duygusal olarak nasıl değerlendirmektedirler?

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırma Kuşadası'nda faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarında ve bu acentalarda işe yeni başlayan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. A grubu seyahat acentalarının seçilme nedeni, bu acentalarda acentacılık faaliyetlerinin daha kapsamlı olması ve diğer alt grup acentalara göre daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmalarıdır. Yine aynı sebepten dolayı kalifiye işgörenler daha çok A grubu acentalarda kariyerlerine başlamayı seçme eğiliminde olmaktadır.

Veri toplama sürecinde katılımcılarla daha yakın iletişim kurabilmek için araştırma Kuşadası'ndaki A grubu acentalarda gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte Kuşadası'nın, Ege Bölgesi'nde acentacılık faaliyetleri açısından en aktif ilçelerden birisi olması da çalışmanın artılarından birisidir.

- Katılımcılar Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İştermeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nun Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği bölümü öğrencileri arasından seçilmiştir. Katılımcıların üniversite öğrencileri arasından seçilmesinin nedeni veri toplamada kullanılacak günlük tekniğinde sürekli bir katılımcı-araştırmacı iletişiminin zorunlu olmasıdır. Diğer yandan günlükler özel bilgiler içerdiği için katılımcılar ve araştırmacı arasındaki güven unsuru büyük önem arz etmektedir. Katılımcıların aynı zamanda öğrenci olması bu güven unsurunun sağlanabilmesi ve verilerin daha sağlıklı toplanabilmesi için bir çıkış noktası oluşturmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Turizm işletmelerinde oryantasyon sürecinin bir plan ve program çerçevesinde ve yeterli düzeyde uygulanmaması, sektörde yaşanan en önemli insan kaynakları sorunlarından birisidir. Oryantasyon uygulamalarının yetersizliği beraberinde yüksek işgören devir hızı, işe ve işletmeye uyum süresinin uzaması, hizmet üretiminde hata, kayıp ve israfın artması, müşteri Őikayetlerindeki artışlar, yanlış yerleştirme sürecinin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve daha uzun süreli ve yüksek maliyetli eğitim gereksinmelerinin ortaya çıkması gibi pek çok sorun getirmektedir. Turizm işletmeciliği eğitimi veren okullardan mezun olan öğrencilerin büyük çoğunluğunun sektörde çalışmayı ve uzun vadede bu alanda mesleki kariyer yapmayı hedeflediği saptanmıştır.

Oryantasyon kavramı literatürde genellikle biçimsel bir prosedür olarak tanımlanmaktadır ve bu durum turizm sektörü açısından bir eksiklik olarak görölmektedir. Çünkü turizm, emek-yoğun özellikleri ağırlık gösteren bir sektördür ve oryantasyon kavramı turizme özgü özellikleri ile keşifsel olarak yeniden ele alınmalıdır.

Bu çalışmayı önemli kılan en belirgin nokta, daha önceden işgörenlerin işe uyum süreçlerinde gözlemlenmemiş bir alanı açığa çıkarmayı hedefliyor olmasıdır. İşgörenlerin işe uyum aşamasında yaşadıkları duygusal süreçler, bu duygusal süreçlerin ortaya çıkartılması ve gelecekte oryantasyon uygulamaları için bir model oluşturmaya yardımcı olacak şekilde verilerin sınıflandırılması, yöneticilere işgörenleri işe uyum sürecinde daha iyi tanımasını açısından önemli yararlar ortaya koyacaktır. Ayrıca bu amaç üzerine elde edilecek veriler; örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış literatürüne de önemli katkılar sağlayacaktır.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle araştırmada geçen kavramlarla ilgili genel bilgiler verilmekte, üzerinde çalışılan literatür bileşenlerinin genel bir analizi yapılmaktadır. Bu çerçeve de ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramının kapsamı kısaca özetlenmekte ve insan kaynakları yönetiminin işlevleri kısaca açıklanmaktadır. Buradaki amaç oryantasyon sürecinin genel tablodaki yerini saptamaktır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynağı yönetimi, yönetim konusunun temel elementlerinden birisidir. İşletmeler yapı olarak kozmopolit bir dağılım göstermektedirler. Bununla birlikte; hapishaneler, restoranlar, benzin firmaları, zincir marketler, kiliseler, zincir oteller, hastaneler, okullar, gazeteler, doktorlar, profesyonel spor takımları, havayolları, ticaret odaları, üniversiteler finansal amaçlarını gerçekleştirebilmek için genelde bütün yönetim fonksiyonlarını, özelde de insan kaynağı yönetimi aktivitelerini yerine getirmekle yükümlü kuruluşlardır. Hangi yapıda olursa olsun, finansal gereklilikler bu kuruluşların insan kaynağını etkili kullanmasını ve yönetmesini zorunlu kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramını tanımlamak çok kolay değildir, bunun nedeni kavramın genel olarak iki farklı yolla kullanılmasıdır. Birinci yola bakıldığında, kavram genellikle yönetim ve organizasyon kitaplarında yönetim aktivitelerinden oluşan bütünün bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, kavramın henüz gelişim aşamasındayken “personel yönetimi” şeklinde dar bir perspektifle sınırlanmasına neden olmuştur. Diğer tanım boyutu ise kavramın yönetim aktiviteleri içinde, insan yönetimine stratejik bir bakış getiren ve personel yönetiminden kesin sınırlarla ayrılan boyutudur. Bu yeni ve farklı boyut, insan kaynakları yönetimi kavramını, insana oryante olmuş örgütlerde, sürekli güncellenen ve insan kaynağının gelişen beklenti ve ihtiyaçlarına odaklı bir yönetim felsefesi haline getirmiştir.

Bu haliyle, klasik personel yönetimi işlevinin bordro düzenleme ve muhasebe işlerini yürütme çerçevesinde kalan yapısından daha ileri bir düzeyde konumlanmaktadır (Torrington, Hall ve Taylor, 2005; 6).

Buradaki ilerlemenin en temel nedeni değişim olgusudur. Özellikle 1990'ların sonundan itibaren en düşük maliyet ve ödemeyle en yüksek verimi elde etme düşüncesi yerini insan kaynağının yeteneklerinin geliştirilmesi, takım çalışmaları ve karşılıklı gelişim (insan kaynağını geliştirerek örgütsel gelişimi sağlamak) ilkelerine bırakmıştır.

Böylelikle personel yönetiminden farklı olarak, kısa dönemli reaktif planlama yerine uzun dönemli proaktif planlama, dışsal kontrol yerine içsel kontrol, işgören itaati yerine işgören bağlılığı, çoğulcu gelişim yerine kişisel gelişim, resmi tanımlanmış roller yerine esnek rol dağılımları vb. gibi uygulamalarda radikal farklılaşmalarla gidilmiştir (Bach, 2005).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) temel olarak aşağıdaki işlevleri kapsamaktadır: İnsan Kaynakları Planlaması, İş Analizi ve İş Tanımları, İşgören Bulma ve Seçme, İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme, Performans Değerlemesi, İş Değerlemesi ve Ücretleme, Endüstriyel İlişkiler, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, Bilgi Sistemleri, Özlük İşleri (Sabuncuoğlu, 2000).

Burada yer alan işlevleri kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** İnsan kaynakları yönetimi planlamasında mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının nitel ve nicel özellikleri belirlenir.

- **İş Analizi ve Tanımları:** Bu işlev yoluyla, işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işlerin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde iş tanımları hazırlanır.

- **İşgören Bulma ve Seçme:** İş analizi ve iş tanımlarına uygun işgören ihtiyacı ortaya konur. Görüşme, teknik deneme, psikoteknik uygulama, sağlık kontrolü gibi ön aşamalardan geçen yeni çalışan işe kabul edilir. Daha sonra yeni çalışanın işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

- **İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme:** Gerek yeni çalışanlar gerekse mevcut çalışanlara yönelik işletme içi ve dışı eğitim programları ve kariyer gelişim planları hazırlanır ve uygulanır.

- **Performans Değerlemesi:** Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

- **İş Değerleme ve Ücretleme:** Mevcut işler önem derecesine göre gruplandırılır ve diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

- **Endüstriyel İlişkiler:** Sendikalarla yapılan görüşmeler sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşılır ve toplu sözleşmeler düzenlenir.

- **İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:** Çalışanların sağlık ve güvenliğine yönelik önlemler alınır. Örneğin, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı çalışanların korunması.

- **Bilgi Sistemleri:** İnsan kaynakları yönetimini ilgilendiren bilgiler küreselleşme, işletmelerin büyümesi ve uluslararası alanda faaliyette bulunmaları gibi nedenlere bağlı olarak hızla artmaktadır. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları işlevlerinin daha sistematik yürütülmesi ve izlenmesi için bilgi sistemlerinden yararlanma yoluna gitmektedirler.

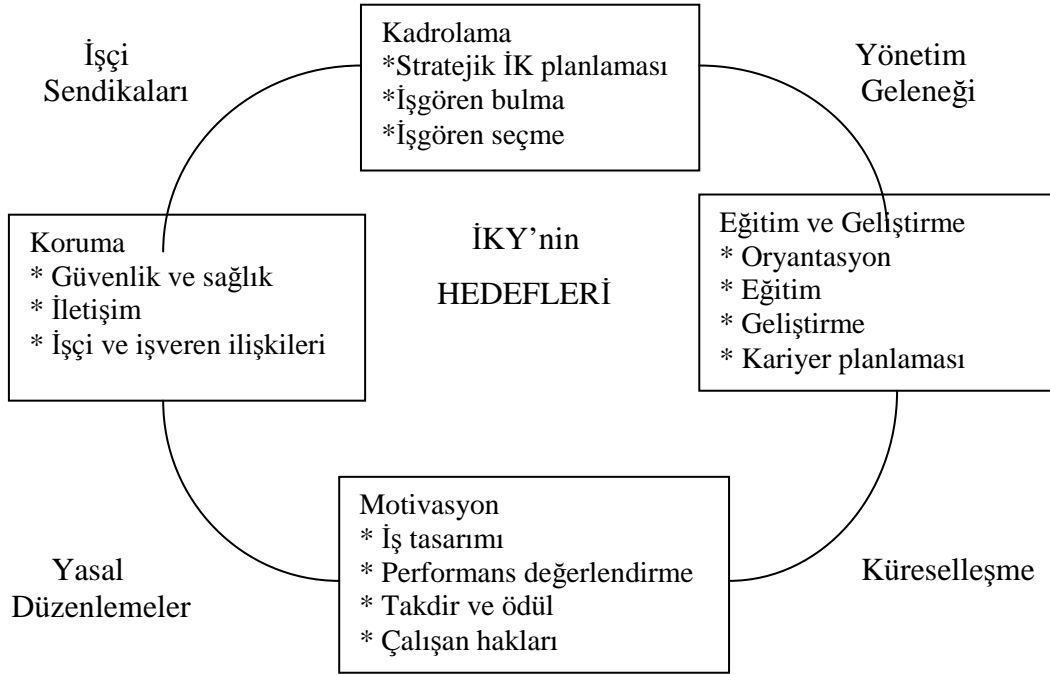
- **Özlük İşleri:** Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir.

Burada açıklanan işlevler bazı kaynaklarda içeriği etkilemeyen farklı başlıklar altında da ifade edilebilmektedir. Örneğin İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı konusu Koruma İşlevi Başlığı altında incelenebildiği gibi, İşgören Eğitimi konusu da Eğitim ve Geliştirme başlığı altında ele alınabilmektedir. Bu tür küçük farklılıklar dışında literatürdeki işlevler hemen hemen aynıdır (Kaynak, Adal vd, 1998).

Şekil 2.1’de, burada ele alınan işlevlerin İKY hedefleri açısından dış çevreyle ilişkileri görülmektedir.

Şekil 2.1. incelendiğinde yasal düzenlemelerin İKY’nin güvenlik, iletişim ve işgören ilişkileri gibi konularını etkilediği görülmektedir. İşgören sağlığını ve korunmasını düzenleyen yasalar bu işlevlerin yapısını şekillendirmektedir. Yine aynı şekilde İKY’nin işgören güvenliği ve sağlığını koruyucu faaliyetleri işçi sendikalarının ilgi alanına girmektedir ve onlarla olan ilişkilerin yönetilmesinde araç olmaktadır. Kadrolama işlevleri ve İKY planlaması ise yönetim geleneğinin oluşumuna etki etmektedir. Yönetim geleneği (örgütün kültürel değerlerinin de bu başlığa dahil edilebileceği tartışılabilir) eğitim, geliştirme, kariyer yönetimi ve oryantasyon gibi işlevlerin kalitesini veya bunlara verilen önemi etkilemektedir.

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 4.

Tabloda son olarak dış çevre bileşenlerinden küreselleşmenin etkileri görülmektedir. Küreselleşme oryantasyonun da içinde yer aldığı eğitim faaliyetlerini ve motivasyon işlevlerini etkileyen bir konumda yer almıştır.

Bu bölümde açıklanan işlevler ve incelenen şekil, oryantasyon işlevinin genel İKY faaliyetleri içindeki yerinin kuşbakışı olarak görülmesine yardımcı olmaktadır. Oryantasyon süreci, yönetim geleneğinin ve küreselleşmenin etkilediği bir konumda yer almaktadır ve eğitim işlevleri arasında tanımlanmaktadır. Oryantasyon sürecinde yer alan faaliyetlerin daha iyi anlaşılabilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri içindeki konumunun nerede olduğunun saptanabilmesi için kavramsal yapısının incelenmesinde yarar vardır.

2.2. Oryantasyon Kavramı ve Önemi

Fransızca “orientation” kelimesinden Türkçe’ye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi “Yönelme; çevre şartlarına uydurma veya uyma, alışma; yeni bir çevreye alıştırma programı anlamına gelmektedir. İşletmeler açısından oryantasyon programının konusunu işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen faaliyetler oluşturur. Başka bir deyişle oryantasyon, “işletmeye yeni giren işgörenlere işe başlamadan önce uygulanan eğitim”dir (Kocabacak, 2006).

Bu programın amacı işgörenlerin ve örgütün kendi amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yöneticileri ve bölüm amirleri, etkili bir oryantasyon programı yürütmek vasıtasıyla örgütün insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini yükseltmekten sorumludurlar (Mujtaba, 2008; 318). İşletmeye yeni gelen bir işgören kendisine farklı bir sosyal yapı ve davranış kurallarıyla karşılaşacaktır.

Bu noktada o örgütte işlerin nasıl yapıldığı, ne gibi yeteneklere sahip olunması gerektiği gibi sorular oryantasyon programları aracılığıyla yanıtlanır (Rothwell ve Kazanas, 2003; 346).

Bununla birlikte, oryantasyon kavramı, sadece işe yeni başlayan işgörenleri değil, aynı firma içinde bölüm değiştiren işgörenlerin uyum sürecine dahil edilmesini de kapsamaktadır (Özdemir, 2002). Sürecin uygulanmasında genellikle ilk amirler veya İKY bölümünden bir uzman görev alabilir. Bazı durumlarda bu görev işyerinden kıdemli bir çalışanın sorumluluğuna da verilebilir. Ancak ideal bir sorumluluk dağılımının; insan kaynakları yönetimi bölümünden uzman bir katılımcı, çalışanın ilk amiri ve genel müdür arasında gerçekleştirilmesinin daha sağlıklı olacağı önerilmektedir (Kocabacak, 2006; Taşkın, 2001; Kaynak, Adal vd., 1998). Bu görevliler işgöreni birlikte çalışacağı arkadaşlarıyla tanıştırlar ve yapacakları işleri tanıtır (Bingöl, 1998). Bunun yanında işletmenin ne iş yaptığını, bunu nasıl yaptığını, genel kuralların ve düzenlerin neler olduğunu öğretmek için de tasarlanabilmektedir (Taşkın, 2001; 108).

Oryantasyon, kısaca işgörenin işe uyum süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreç işgörenin oto-disiplin, yükümlülükler adanma ve kurallara sadakat yetenekleriyle çok yakından ilgilidir (Harrison, 1985). Oryantasyon süreci 1-2 gün gibi sıkıştırılmış kısa programlarla olabileceği gibi 15 günden bir aya kadar da uzayabilmektedir. Sürenin miktarı işletmenin oryantasyon programına verdiği öneme ve işin doğasına göre çeşitlilik gösterebilir (Phillips, 1999; Kaynak, Adal vd., 1998).

Bu süreç içinde yeni gelen işgörelere örgüt, örgüt politikaları, iş arkadaşları ve işler tanıtılır. İş kaynaklardan seçilen işgörelenler için 15 güne kadar uzayan kapsamlı oryantasyon programlarına gerek duyulmamaktadır. Oryantasyon süreci işletmelerin gerek mevcut düzenlerinin devamında, gerekse örgütsel gelişmede ileri düzeye erişmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Böylelikle işgörenin işe ve işletmeye yabancılaşması önlenmekte ve sosyal olarak kaynaşması sağlanmaktadır. Bu şekilde işgücü dönüşüm oranı (işgörelen devir hızı) azalmakta, belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanan şikayetler azalmakta, işgörelenlerin öğrenme süreçlerinde kuralları bozmamasına olanak sağlanmaktadır (Kaynak, Adal vd., 1998; Kocabacak, 2006; 85).

Oryantasyon süreci bazı mesleklerde 3 aydan 6 aya kadar sürebilmektedir. Bu mesleklere örnek olarak polisliği ve acil bölümü hemşireliği gösterilebilir. Acil bölümü hemşireliğinde, oryantasyon sürecinin, hemşirelerin kariyerlerine devam edip etmemelerinde hayati bir önem taşıdığı saptanmıştır. Gerçekçi olmayan beklentiler, yüksek endişe seviyesi ve kişisel güven kaybı, acil bölümünde işe yeni başlayan hemşirelerin yüzleşmek zorunda kaldığı ve onları kariyer seçimlerini sorgulamaya iten sorunlardan bazılarıdır (Patterson, Bayley ve diğerleri, 2009; 1).

Oryantasyon süreci içine giren işgörelen, örgütün beklentileri doğrultusunda değişmeye ve gelişmeye açık bir konumdadır. Bu dönem bir bakıma yeni personelin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgütü kişiselleştirmesi çabalarını içerir. Kişi bu süreçte örgüt içindeki karakterinin farkına varacak ve kendini tanıyacaktır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998; 145-146).

Hemen hemen bütün yöneticilerin kabul edeceği gibi sadece iş yaşamında değil normal günlük hayatta da yeni bir yere gidildiğinde, yeni bir topluluğa, yeni bir törene, yeni bir gruba, yeni bir partiye üye olduğunda bazı tedirginlikler yaşanır. Yeni üye giyim tarzından konuşmasına kadar her yönüne dikkat etmeye çalışır (Aliyeva, 2007; 34). Böyle bir durum yeni bir işe başlama durumu söz konusu olduğunda çok daha ciddi bir şekilde kendini gösterir. Bunun nedenlerinden biri de, işgörenin yeni iş yerini, yaşamının daha sonraki zamanının büyük bir bölümünü geçireceği yer olarak görmesidir. İşe başlayan yeni personel adeta bir “kültür şoku” yaşar.

Yeni bir organizasyon kültürüyle karşılaşır karşılaşmaz yeni işinin hayal etiği gibi olmadığını anlar. Bu bir gerçektir ki yeni bir şirkette çalışmanın yeni bir ülkeyi ziyaret etmekten farkı yoktur. Etkili bir oryantasyon programı böyle bir şok etkisini azaltabilir. İşe yeni başlayan işgören belki de ilk iş deneyimini yaşıyor olabilir. Teorik bilgisi fazla ancak iş tecrübesi olmayan yeni bir mezun da olabilir. Dolayısıyla yeni işyerinde bir dizi zorluklarla ve sorunlarla yüzleşmek durumunda kalacaktır. Yeni personel işe başladığında genellikle üç tip problemle karşılaşmaktadır (Cascio, 1992; 224):

1. Bir gruba dahil olma problemi: Yeni çalışan kendisine a) diğer grup üyeleri tarafından kabul edilip edilmeyeceğini, b) sevilip sevilmeyeceğini, c) güvende olup olmayacağını, fiziksel veya psikolojik zarar görüp görmeyeceğini sorar. Yeni ortamda kendisini rahat ve üretken hissedebilmesi için öncelikle bu sorulardan kurtulması gereklidir.
2. Saf beklentiler: Bir çok kuruluş genellikle, davranış normları, şirketin genel tavırları veya “burada başarıya ulaşabilmek için neler yapılmalıdır” türü konuşmalar yerine maaş ve ek ödemeler, izin süresi ve şirket politikaları gibi konularda bilgi vermeyi daha kolay bir yol olarak görmektedirler. Halbuki personele bu gibi gözle görünmeyen hususlarda da bilgi verilmelidir.

3. İlk iş ortamı: Yeni çalışanı yeni çevre içine dâhil etmek için yardım ediyor mu? Yoksa engelliyor mu? İşe yeni başlayan personele istenen çalışma standartlarının kazandırılması için çalışma arkadaşlarına ne ölçüde güvenebilir? Yeni çalışan getirildiği yeni pozisyonunun farkında mı, yeni görev ve sorumluluklarının bilincinde mi? Yeni personelin bu ve buna benzer birçok sorusu vardır. Bunun içindir ki günümüzde birçok şirket bu soruları yeni personele etkili bir oryantasyon programı uygulayarak cevaplandırmaktadır.

Temel olarak oryantasyon yeni işe başlayan bir işgöreni ilgilendiriyor gibi görünse de kavram zaman içinde bir evrim geçirmiştir. İnsan kaynakları yönetim sistemlerindeki değişimler, başarı oryantasyonu veya amaç oryantasyonu gibi daha özellikli oryantasyon kavramlarının tanımlanmasına yol açmıştır. Hough (1992), tarafından tanımlanan başarıya oryante olmuş kişi kavramı “çalışkan, kendine yüksek standartlar belirlemiş, işini en iyi şekilde yapmaya çalışan, iş ahlakına bağlı, işine tam konsantre olmuş, asla vazgeçmeyen, işlerini zamanında tamamlayan” birini ifade etmektedir. Bu tanım aynı zamanda işgörenden beklenen iş performansı kriterlerini ve işgörenden beklenen kişisel eforu da belirtmektedir (Hirschfeld, 2002;1665).

İşletme işgörenden ne yaparsa memnun olur, ne yaparsa memnun olmaz, işletme standartları neleri kabul eder neleri etmez gibi unsurlar oryantasyon süreci içinde işgören tarafından benimsetilir. Böylelikle işgörenin o işletmeyi nasıl temsil edebileceği ortaya konulmuş olur (Collins, 2005; 135). Diğer yandan işletmenin bir işgörene neler verebileceği de oryantasyonun alanına girmektedir. Acaba işgören o işletmede sağlıklı ve insanca bir çalışma yaşamı sürebilecek midir?

İşletme işgörenin beklentilerini karşılayabilecek kadar iyi midir? İşgörenin kafasında yer alan bu tür soruların yanıtlanabilmesi açısından da oryantasyon konusu önem arz etmektedir. Esasen örgüt kuramının biyolojiye yönelmesinde ve örgütlerin yaşayan organizmalar gibi düşünülmesinin temelinde de çalışanların insanca ve sağlıklı bir yaşam sürebilmesi ve işyerinde etkin bir performans gösterebilmesi için karşılanması gereken karmaşık ihtiyaçlara sahip oldukları fikri yatmaktadır (Morgan, 1998; 46).

Yeni bir işe başlayan işgörenlerin hemen hemen yarısı, kendilerine rehberlik edecek bir kişiye ya da bilgiye ulaşamamaktadırlar. Üstelik yeni bir işe başlamanın ne kadar cesaret kırıcı olduğu bütün yöneticiler tarafından bilinmektedir.

Bu durumda oryantasyon sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için gerekli önlemlerin alınması hayati önem taşımaktadır. İşe yeni başlayan bir işgörenin çevresine alışması, tipik bir iş gününün rutin ayrıntılarıyla ilgilenirken rahat hissedebilmesi, örgütün ve çalışacağı bölümün beklentilerine yönelik bir anlayış geliştirebilmesi için etkili bir oryantasyon sürecinden geçmelidir. Eğer bu süreç sağlıklı işlemezse, işgörenin iş performansı üzerine odaklanması çok zor olacaktır (Diane, 2005; 303).

Yapılan bazı araştırmalarda, yeni mezun olmuş, dolayısıyla hem sektörde hem de işletmede yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin bazı konularda yetersiz oldukları saptanmıştır. Bu konular; birey ve gruplar arası ilişki kurma ve işbirliği sağlama; ücret sistemi, işçi-işveren, amir-memur ilişkilerini düzenleme, sosyal alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama, teknik alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama, okuma-yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma ve alışkanlık kazanma, yararlı olma istemi, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma, göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme ve önemseme, sorumluluk duygusu ve olumlu görüş ile düşünüşü geliştirmedir (Kocabacak, 2006). Bu sorunların üstesinden gelenebilmesinde oryantasyon uygulamalarından yararlanmak gerekmektedir.

Oryantasyonun amaçlarından bir tanesi de işgörendeki, yeni bir işgören olmaktan kaynaklanan stresi azaltmaktır. Literatürde ele alınan oryantasyon kuramları incelendiğinde, işgörene verilmesi gereken pek çok kuramsal bilgiden bahsedilmektedir. Bu bilgiler içinde yönetim felsefeleri, işletme tarihi ve işletme politikaları gibi başlıklar yer almaktadır. Ancak oryantasyon sürecinin yönetimi pratiğe dönüştüğünde bu bilgilerin çok özet olarak sunulmasına dikkat edilmesi gerekir. Bir seferde çok fazla yeni bilginin işgörene yüklenmeye çalışılması ondaki gerginliği daha da arttıracaktır (Woods, 1992; 145). İşgörenin işine odaklanamaması onu işinde başarısızlığa götürecektir bir dizi sürecin başlamasına neden olacaktır. İşgören mevcut işinde çalışıyor görünürken farklı iş seçeneklerini ve olası fırsatları değerlendirmeye başlayacaktır.

Görüldüğü gibi oryantasyon sürecinin etkili işlememesi, işgörene yapılan yatırımın boşa gitmesine ve işgören devir hızının artmasına yol açmaktadır (Cadwell, 1989; 5). Başarılı bir oryantasyon süreci genel anlamda işletme verimliliğini arttıracak gibi işgören açısından da iş tatmini, kendine güven ve işi iyi yapma gibi yararlar sağlayabilecek bir süreçtir (Kozak, 1999; 27).

Oryantasyonun sağlayacağı yararlar turizm işletmeleri açısından özellikle önemlidir. Çünkü turizm endüstrisinin geleneksel olarak karakteristiğini düşük iş morali ve yüksek işgören devri belirlemektedir (Subramaniam, McManus ve Mia, 2002; 303). Dolayısıyla sektörde işe yeni başlayan bir işgören, birden bire yoğun emek gerektiren ve moralin düşük olduğu bir çalışma ortamıyla yüz yüze kalmaktadır. Bu noktada oryantasyon sürecinin başarılı olması kritik bir öneme sahip olmaktadır.

Turizm sektörünün karakteristik özelliklerinden bir diğeri olan yüksek işgören devir hızı da, sektörün kurumsallaşmasını ve başarısını engelleyen bir diğer unsurdur. İşgören devir hızı kavramı, işletme personelinin işletmeye giriş veya çıkışlarının ölçüsünü ve derecesini gösterir. Devir hızının yüksek olması maliyetleri arttırmakta ve diğer personelin moralini bozucu etki yapmaktadır (Mucuk, 2000; 354).

Oryantasyon sürecinin başarısının işgören devir hızının azaltılmasında kilit bir rol oynadığı açıkça anlaşılabilir.

Oryantasyon konusu literatürde tartışılan kavramsal yapısından da anlaşılacağı gibi yeni bir işgörenin örgüte kazandırılmasında çok kritik bir öneme sahiptir. Yeni başlayan işgörenin örgütten beledikleri ile örgütün var olan potansiyeli arasındaki uçurum ne kadar derin olursa işgören adayının yaşayacağı kültür şoku da o derecede büyük olacaktır. Böyle bir durumun yaşanmaması için oryantasyon sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği iyi bir şekilde incelenmelidir.

2.3. Oryantasyonun Yararları

İşletmelerde, yeni çalışanlara uygulanan oryantasyonun amacı, onlara buldukları işletmede iyi bir başlangıç yaptırarak ürkekliği atmalarını sağlamaktan, çalışma arkadaşı olmaya giden yolda yumuşak bir geçişi sağlamaktır. Çünkü yeni bir iş demek, yeni çalışma arkadaşları, yeni bir işletme kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler demektir. O işletmede yeni çalışmaya başlayan bireyin beklenen performansı kısa sürede gösterebilmesi, yeni iş ortamına kısa sürede adapte olduğu takdirde gerçekleşebilecek bir olaydır. Oysa ki çoğu kez, çalışma hayatına yeni başlayanlar için en önemli sorunlardan biri “gerçeklik şoku” dur. Bu şok, bireyin gerçekleri ile çalışma yaşamının gerçekleri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu fark ne kadar derin olursa gerçekliğin şoku da o derece şiddetli olmaktadır.

İşletmeye yeni girmiş bir çalışan örgüte oryante olma sürecini kabaca üç aşamalı bir süreç içinde geçirmektedir (Mujtaba, 2008; 323):

1. Balayı Süreci: Bu aşama yeni işgörenin işletmeye yeni alındığı giriş aşamasıdır. Her meslekte farklı olacağı varsayılmakla birlikte 1. ve 6. haftalarda gerçekleşen bir süreçtir.
2. Gerçeklik Şoku Süreci: Gerçeklik şoku, yaşanan şokun şiddetine de bağlı olarak 7. ve 11. haftalar arasında değişen bir zaman periyodunda gerçekleşmektedir.
3. Çözülme Süreci: Çözülme süreci aşamasında ise işgörenin beklentileri ve gerçekler arasında yaşadığı karmaşanın yarattığı çatışmalar (gerçeklik şoku) çözülmeye başlar. 12. ve 18. haftalar arasında çözülme süreci başlamaktadır.

Gerçeklik şokunun başlıca iki nedeni vardır. Birincisi, birey eğitimi sırasında ideal durum ya da olması gerekenler hakkında bilgi sahibi olmuştur. Oysa gerçekler çoğu zaman ideal durumlardan önemli farklılıklar göstermektedir.

İkincisi, bireyin iş yaşamı hakkında gerçekçi bir bilgisi ve deneyimi olmadığından, kendine örnek olarak mesleğinde çok iyi olan çalışanları almıştır ve bu yüzden de beklentisi çok yüksektir. Çalışanın bu beklenti düzeyi ne kadar yüksek olursa, gerçeklik şokunun birey üzerindeki etkisi de o kadar fazla olmaktadır. İşte bu şokun en aza indirilmesi ancak iyi planlanmış bir oryantasyon süreci ile gerçekleştirilebilmektedir (Doğan, 2006).

Oryantasyonunu yararlarını hem örgüt açısından hem de işgören açısından iki boyutta incelemek mümkündür (Beardwell ve Hollen, 2001; 20-21).

Örgüt açısından yararları:

1. İşgören devir hızı oranında düşme görülür,
2. Zamandan ve emekten tasarruf sağlanır,
3. Yeni işgörene ait bilgiler ilgili bölümlere sistemli bir biçimde aktarılır,
4. Yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları önler,
5. Yeni işgörenin daha önceki deneyimlerinin olumlu yönlerini yeni iş arkadaşlarına ve çalışma ortamına aktarmasını sağlar.

İşgörenler açısından başlıca yararları ise;

1. Örgüte ve işe karşı olumlu bir tutum yaratılması,
2. Örgüte bağlılık duygusunun geliştirilmesi,
3. İşleri öğrenmenin kolaylaştırılmasıdır.

İşgören devir hızında gözlenen düşüş, oryantasyon programının belki de en etkin değerlendirme kriterleridir. Ne kadar işgörenin örgütte kaldığı ve ne kadarının işten ayrıldığı ile ilgili yüzdeler programın başarısını ve sağladığı yararları saptamak açısından önemlidir. Oryantasyon sayesinde yeni işe başlayanlar pek çok şeyi kolay yollarla öğrenebilirler ve örgütün kendilerinden neler beklediğini anlayabilirler (Aksu, 2008; 203).

2.4. Oryantasyon Sürecinde Kullanılan Araçlar

Ülgen'e göre (1990), oryantasyon sürecinde bazı araçlardan yararlanmak mümkündür. Bu araçlara örnek olarak işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel araçlar verilebilir. Bu araçların nasıl değerlendirilebileceği kısaca şu şekilde açıklanabilir:

2.4.1. İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar

Bu yöntemle, işletmeyi tanıtmayı amaçlayan yayınlar yeni işe başlamış çalışana verilmektedir. Broşürler, organizasyon el kitapları ve çalışan kılavuzları, işletme hakkında işe yeni başlamış çalışana bilgi sağlayan en önemli yayınlardır.

Anlaşılır bir dilde hazırlanan bu yayınlar sayesinde birey, bilinmesi gereken tüm bilgileri edinmektedir. Genel olarak işletmelerin organizasyon el kitaplarında; işletmenin amaçları, politika ve prensipleri, kullanılan terimler sözlüğü, bölüm ünvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımlamaları hakkında bilgiler bulunmaktadır. Bu el kitaplarının yanı sıra, bazı işletmelerde yayınlanan çalışan ve işletme ile ilgili dergiler ile yıllık faaliyet raporları da yazılı yayınlar arasında değerlendirilebilmektedir. Organizasyon el kitapları, sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığının sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Ancak dikkat edilmesi gereken, bu kitaplardaki bilgilerin çok yüklü olmaması ve tüm çalışanların rahatlıkla anlayacağı, samimi bir dilde ve ilgi çekebilecek şekilde hazırlanmasıdır.

2.4.2. Görsel ve İşitsel Araçlar

Oryantasyonda kullanılan görsel-işitsel araçlar; fotoğraf, film ve slayt gösterme, tepegözler, işletmenin yapısını ve düzenini gösteren haritalar, resimler ve bilgisayarlardır. Oryantasyon süreci sırasında, bu görsel araçlarla bilgiler gösterilirken, süreci uygulayan kişi de bunları açıklamaktadır. Bu araçların genellikle, grup halinde yapılan toplantılarda kullanılmasına dikkat edilmelidir.

2.5. Oryantasyon Sürecinin Yönetilmesi

Yeni işe başlayan çalışana doğru yolda yürümesini öğretmek çok önemlidir. Çünkü yeni iş arkasından yeni endişeleri de getirir. Çalışan ne kadar tecrübeli olursa olsun yeni işe başladığında hem kendi hakkında hem de şirket hakkında yeni endişe ve tereddütlerle karşı karşıya gelir. Kötü bir oryantasyon programı organizasyona maddi olarak zarar verebilir çünkü ilk haftalar verimlilikte düşüşe ve memnuniyetsizliğe sebep olabilir (Kenneth ve Latham, 1981). İşe yeni başlayan personel, kendisine yabancı gelecek bir durumla karşı karşıya kaldığında kendini bu yeni ortama adapte etmek zorundadır. Yeni bir çevre, yeni yöntemler, iş arkadaşları onu olduğundan daha çekingen hale getirebilirler. Bu durum en deneyimli olanları bile endişelendirebilir, kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilir (French, 1990).

Yeni işgörenlerin etkili bir oryantasyon sürecinden geçirilebilmesinin çeşitli yolları vardır. Bunların en başında işgörenin kendi kendisini iş ortamına hazırlaması gelmektedir. Bazı işgörenler, yeni iş ortamına kendilerinden çok fazla şey bekleniyormuş havasıyla girerler. Bu durum ister istemez bir gerginliğe neden olabilir. Bunun aşılabilmesi için işgörenin en başından yeni bir eleman olduğunu kabullenmesi, kendini çok fazla zorlamaması gerekmektedir. Bir diğer önemli yöntem ise, tanıtıcı işbaşı çalışmaları veya seminerlerdir. Bu tür çalışmaların uygulanmasında unutulmaması gereken nokta, işgörenin misafir olduğu, iş ortamına henüz ısınmıyor olduğudur (Cadwell, 1989; 4).

Yöneticilerin işe yeni başlayan işgörenleri değerlendirirken, bu değerlendirmeyi yüzeysel yapmamaları gerekmektedir. Bir işgörenin başvurduğu firmada bulunma nedeni sadece kazanacağı parayla veya elde edeceği statüyle ilişkili değildir. Bunun da ötesinde firma o işgörenin yaşamının büyük kısmını geçirmeyi planladığı yerdir. Bu süreç karşılıklı bir kazanım sürecidir ve en iyi şekilde yönetilmelidir (Bloch, 2002; 13).

Yöneticiler çoğu zaman yüksek ücret ödemenin uyum ve motivasyon sorunlarını çözeceği yanılıgısına düşmektedirler. İşe yeni başlayan bir işgöreni yüksek ücret olanaklarıyla etkilemeye çalışmak motivasyon ve uyum sorunlarını geçici bir süre için çözecektir. İlerleyen zaman içinde işgören para için çalışmaya veya normatif bir bağlılık sergilemeye başlayabilir. Esasen saat başına 50 sent ya da haftada 20 dolar fazla paranın bütün sorunları çözeceğini düşünmek profesyonel bir yaklaşım düşüncesi olmaktan çok uzaktır. Bu yüzden işgörenleri iyi ödeme yapan iş yerine, iyi eğlendiren/eğiten bir iş imajıyla karşılamak uzun vadede paranın sağlayacağından çok daha fazla yarar getirecektir (Hayes ve NineMeier, 2001; 19).

Bir yönetici olarak kendinizi yeni işe aldığınız işgörenin yerine koyun. Beklentileri neler olabilir? Endişeleri nelerdir? Yöneticiler yaklaşımını bu sorulara verecekleri gerçekçi yanıtlarla yönlendirmelidirler. Tipik bir ilk gün oryantasyonu işgörenin genel olarak işletme hakkında bilgilendirilmesiyle başlayabilir. Daha sonra çalışacağı bölümdeki iş arkadaşlarıyla tanıştırılması ve bölüm müdürüyle yenecek bir öğle yemeğiyle devam edebilir. Bu sürecin iyi bir içerikle desteklenmesi, işgörende doğru işletme tercihi yaptığı yönünde rahatlatıcı bir his yaratacaktır. Böylelikle işgören sonunda ait olduğu yeri bulduğunu düşünecek, o işletmede gerçek bir geleceği olduğuna inanacaktır (Diane, 2005; 304). İşgörenin işletme hakkında bilgilendirilmesi süreci sadece işletmenin iyi ve zayıf yanlarının açıklanması değildir.

Bazen bu süreç sadece bölümün olumlu ve olumsuz karakteristiklerinin açıklanması süreci olarak da görülmektedir. Ancak işgörenlerin bilmek isteyecekleri esas unsurların başında işletmenin dürüst bir kültürü olup olmadığı gelmektedir. Daha sonrasında, iş ahlakına yön veren prensipler gelmektedir.

İşgörenin bu unsurları benimseyebilmesi, örgütün ve bölümün amaçlarını içselleştirebilmesinde büyük öneme sahiptir (Collins,2005; 131).

Oryantasyon sürecinin yönetiminde göz önüne alınması gereken bir diğer nokta da ilk günün işgörende yaratacağı baskıdır. Yöneticiler ilk gün işgörenin büyük bir gerginlik ve belirsizlik içinde olacağını farkında olmalıdırlar.

Yeni bir işgören ilk gün sadece iyi bir izlenim bırakmak düşüncesinde olacaktır ve mümkün olduğunca doğrudan bir işe müdahil olmaktan kaçınacaktır. Bunun için ilk günün arkadaşça ve rahatlatıcı bir ortamda geçmesi yararlı olacaktır. Eğer örgüt veya yönetici yeni bir işgörene sahip olmaktan dolayı duyduğu memnuniyeti dile getirebilirse, işgören kendini daha güvende hissedebilir ve olumlu bir uyum algısı yaratılabilir. İlk gün için bir diğer önemli nokta ise yöneticinin işgörenin sorularına yanıt vermek için zaman ayırmasıdır. Hiç şüphesiz ilk gün için işgörenin kafası yeni işiyle ve işyeriyle ilgili sorularla dolu olacaktır. Bu soruların yanıtı için zaman ayırmak ve işgöreni doğru bir şekilde verilen yanıtlarla yönlendirmek uyumun başarısı açısından çok önemlidir (Cadwell, 1989; 26). İlk gün işgören açısından işletmeyle ilgili gerçeklerin öğrenileceği gündür. İşgören ilk gün oryantasyonunun sonrasında kendisi için uygun bir pozisyona yönlendirileceğini bildiği için mümkün olduğunca çok şey bilmek isteyecektir. Bir işgören ilk gün genellikle şu soruların yanıtlarını bilmek isteyecektir (Bloch, 2002; 112):

İşe Varışla İlgili Sorular:

- Saat kaçta işte olmam gerekir?
- Benim işe geldiğim nasıl anlaşılacak, birine görünmem gerekir mi?
- İşyeri saat kaçta kapanır?
- İşe geldiğimde işyeri kapalıysa ne yapmalıyım?
- İşe başlamam için gereken araçları kimden ve nerden tedarik etmeliyim?
- Yaptığım işle ilgili tam olarak kime rapor vermeliyim?

Kilit Çalışanlarla İlgili Sorular:

- Amirimin ismi nedir?
- Amirimi nasıl görebilirim? Her zaman yerinde midir? Ona her zaman ulaşabilir miyim yoksa telefonla randevu mu almalıyım?
- Şirket başkanının ismi nedir?
- Çalışırken en yakın olacağım insanların isimleri nelerdir?
- İşim için çok önemli olan başka insanlar varsa onların isimleri nelerdir?

Sorumluluklarla İlgili Sorular:

- Yapmakla yükümlü olduğum görevler nelerdir?
- Görevimi istediğim gibi yapabilir miyim yoksa birinin yönlendirmesi gerekir mi?
- Beni kim yönlendirecek?
- Yapmam gereken iş bittiğinde ne yapmalıyım?

Araç ve Gereçlerle İlgili Sorular

- İşimi yapabilmek için bana en çok lazım olacak araç ve gereçler nelerdir?
- Bu araç gereçleri bana kim sağlayacak?
- Bu araç gereçleri nerden elde ederim, bunun için bir prosedür var mı? Birşeyleri imzalamam gerekir mi?
- Kullanmam gereken araç gereçler çalışmazsa ne yapmalıyım?
- Eğer ofis için birşey almam gerekirse ve cebimden para harcarsam, bu parayı tekrar nasıl geri alabileceğim?

İletişim Kurulacak Kişilerle İlgili Sorular:

- İş yaparken kimlerle anlaşacağım (müşteriler, iş ortakları, ajanslar vb.)?
- Müşteriden aldığım nakit parayı nerede tutacağım?
- Şikayetler karşısında işletmenin politikası nedir?

Ücretle İlgili Sorular:

- Ücretimi ne zaman alacağım?
- Ücretimi çalıştığım saat üzerinden mi alacağım?
- Fazla mesai ücretimi ne zaman alabileceğim?

Burada yer alan sorulara ek olarak Woods da (1992) bazı önerilerde bulunmuştur. Woods'a göre de yeni bir işgörenin kafasında, yapacağı işle ve örgütle ilgili yüzlerce soru olacaktır. Yönetimin bu soruları mümkün olduğunca çabuk ve etkili bir biçimde yanıtlaması zaman ve kaynak kaybının önlenmesi için gereklidir. Yazara göre bir işgörenin sormasının muhtemel olduğu başlıca sorular şunlardır (Woods, 1992; 146):

- Bu örgütün gerçek misyonu acaba ne olabilir?
- Bu örgüt neden var?
- İşimde yapmam gereken görevler neler?
- Bir işgören olarak haklarım nelerdir?
- İzin almadan yapabileceğim şeylerin sınırı nedir?
- Bu işletmede benim için en iyi pozisyon acaba hangisidir?
- Örgüte nasıl uyum sağlayabilirim?
- Yapmam gereken iş ve çalışacağım örgüt için en iyi standartları yakalayabilmek noktasında neler yapmam gerekir?
- Kimin için çalışacağım?
- Yeni çalışma arkadaşlarıma nasıl uyum sağlayabilirim?
- Yeni çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek için neler yapabilirim?
- Nasıl bir yetiştirme eğitiminden geçeceğim, bu hemen mi olacak yoksa daha sonra mı?

Burada bir işgörenin ilk gün sorması muhtemel sorular yer almaktadır. Elbette bu soruları çoğaltmak mümkün olabileceği gibi sektör ve çalışma koşulları ve yapılan işe göre soruların yapısı da değişebilir. İlk gün için bir yöneticinin işgöreni bu sorular için bilgilendirmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

Soruların içeriğinden de anlaşılacağı gibi bunlar basit ve tahmin edilmesi zor olmayan sorulardır. Endüstri ve iş kolunun niteliğine göre bu sorular çok az bir değişim gösterecektir. Bu soruların yanıtlanması için önceden işletme standartları, yönetimin işgörenlerden beklentileri, işletme politikaları ve prosedürleri gibi işle ilgili unsurların yer aldığı bir kaynak oluşturulması yararlı olacaktır.

Bunun yanında kabul edilebilir davranış normları, yönetim felsefeleri, gelenekler ve stratejik inançlar gibi kültürel unsurlar da işgörene kısaca aktarılmalıdır. En son olarak iş tanımlarının ve performans ölçümlerinin nasıl olacağı belirtilmelidir. Bu tür bilgilerin işgörene başlangıçta verilmesi onun iyi bir başlangıç yapmasına yardımcı olacaktır.

İşgören daha ilk günlerden kendisinden beklenen performans gereklerini ve ustalık göstereceği alanları bilirse, sonraki aşamalarda ortaya çıkabilecek sorunların çözümü kolaylaşacaktır. İşgörenin kaderiyle baş başa ve rastlantılara bırakılması, onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta ilk günlerde işi bırakma gibi riskler taşır (Sabuncuoğlu, 2000).

2.6. Oryantasyonun Amaçları ve Planlanması

Oryantasyonda temel amaç; öncelikle yeni gelen işgörenin ne bilmek istediğinin öğrenilmesidir. Daha sonra işletmenin ondan neyi bilmesini istediği söylenmelidir. Bu aşamada yetiştirme ya da eğitime gereksinim yoktur. Çünkü yapılması gereken iş, o işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğunu işgörene hissettirmek ve işgörenin yapacağı işin işletme için önemini ortaya koymaktır (Walker ve Miller, 2010; 138).

İşe yeni başlayan işgörenin kafası karışık olabilir. Resmi bir oryantasyon sürecinin işyerinde uygulanması işgörenin kendini o işletmeye aitmiş gibi hissedebilmesinin önündeki engelleri kaldırmaya yardımcı olacaktır. Böylelikle işgören hem kendisinin hem de yaptığı işin önemli olduğunu düşünecektir. Diğer yandan, yeni işgöreni işe oryante etmekle görevli olan yöneticinin, işgöreni yeni arkadaşlarıyla tanıştırdığında, tanıştırdığı insanlar hakkında görüş bildirmemesi çok önemlidir. Eğer yönetici işgörenin ileride iş arkadaşı olacağı insanlar hakkındaki düşüncelerini bildirirse, bu yeni işgören için hoş bir durum olarak karşılanmayabilir. Resmi bir oryantasyon sürecinin en önemli bileşenlerinden biri de, programdan sonra verilen bilgilerin yazılı olduğu bir dökümanın yeni işgörene verilmesidir.

Bu dökümanda, iş tanımları, performans kriterleri, çalışma programı, işletme politikaları ve prosedürleri, örgüt şeması, hijyen ve güvenlikle ilgili hususlar, işyerinin haritası ve park alanları gibi bilgiler yer almalıdır (Drummond, 1990; 66).

Oryantasyon süreci sadece işgörenlerin yararına olan bir süreç değildir. Aynı zamanda üst düzey ve orta kademe yöneticiler açısından yönetsel becerilerin geliştirilmesinde önemli bir araç konumundadır. Yeni işgörenlerin işe yönelik oryantasyonundan sorumlu olan yöneticiler, farklılıkları algılayıp kabul edebilmek, işgören hatalarını anlayıp tolere edebilmek ve empati kurabilmek gibi birtakım olumlu beceriler kazanabilirler (Mudrack, 1997).

Kocabacak'a göre (2006) oryantasyon sürecinin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Yeni çalışmaya başlayanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak. Sosyal kaynaşmanın sağlanması aşamasında, çalışanın kendisinden beklenen tutum, davranış ve değerleri öğrenmesi daha kolay olabilir.
2. Yeni işgörenin kendisine güven kazanmasını ve gerginliklerin azalmasını sağlamak. Böylece keşfetme stresi olarak bilinen uyum stresi en az seviyeye indirilebilir.
3. Başlangıç maliyetleri ve işgücü devir hızını azaltmak. Bir işgörenin işten çıkması; yeni elemanın işe alınma sürecindeki ilan ve işe alım masrafları, oryantasyon masrafı (sadece mali değil aynı zamanda işletme için çok daha değerli olan zamanın da kaybedilmesi), uyum sürecindeki performans düşüklüğü ve eski çalışana sadık müşterilerin kaybı gibi birtakım maliyetler doğurmaktadır. Oryantasyon sürecinin uygulanmasıyla bu maliyetler asgari seviyelere düşürülebilir.
4. Yeni çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanan şikayetlerini önlemek.
5. Yeni çalışanların gerçek iş beklentileri geliştirmesine, olumlu davranışlar sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak.
6. Yeni çalışana sorumluluklarını öğretmek, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı sorunları önlemek.

2.6.1. Oryantasyon Programlarının Planlanması

Bilimsel yönetim anlayışına önem veren bütün işletmelerde, oryantasyon, işe alma ve yerleştirme sürecinin gerekli ve çok önemli bir süreci olarak görülmektedir. Yöneticiler bu sürecin amaçlarına ulaşabilmesi ve sorunsuz geçmesi için planlama yapma yoluna gitmektedirler (Andersen, 2000).

Oryantasyon sürecine oryantasyonu planlayarak başlamak, oryantasyonun tutarlılığını ve başarısını arttıracaktır. Oryantasyon planlaması yapılırken aşağıdaki planlama soruları üzerinde düşünmek, insan kaynakları uzmanları ve bölüm amirlerine yol gösterebilir (Brown, 2009):

1. Yeni çalışanlar, iş ortamı hakkında onları rahatlatacak hangi şeyleri bilmeye ihtiyaç duyarlar?
2. İlk gün yeni çalışan üzerinde hangi izlenim ve etkiye sahip olmak istersiniz?
3. Çalışanların ikinci gün hatalardan kaçınmaları için ilk gün hangi anahtar politika ve prosedürlerin farkında olmalıdırlar?
4. Yeni çalışanların iş arkadaşlarını bunalmadan tanımaya başlamaları için hangi özel şeyleri yapabilirsiniz?
5. İlk iş günü sonunda, yeni çalışanın ailesiyle paylaşacağı, hangi pozitif deneyimi sağlayabilirsiniz?
6. Yeni çalışanın yöneticisine ilk gün yeni çalışanla kişisel olarak ilgilenme ve yeni çalışanın iş takımı için önemli bir kazanç olduğunu açık bir mesajla iletmesinde nasıl yardım edebilirsiniz?

Yazara göre iyi bir oryantasyon programına sahip olan işletmeler sadece işgören devir hızını düşürmekle kalmazlar, aynı zamanda çalışanların verimliliğini de arttırabilirler. Böylelikle yeni çalışan işinde hızlanır, yönetici çalışanın ne yapabileceği ile örgütün ihtiyaçları için neler yapabileceğini daha iyi ortaya koyar.

Planlamanın iyi bir şekilde yapılması ile insan kaynakları bölümünün ve genel müdürün oryantasyon programı sorumluluğunu paylaşımı belirli sınırlarla çizilebilir. Böylece programın oryantasyona katılanlarla yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve performans sonuçlarının izlenmesi daha sağlıklı bir temele oturtulabilir (Kocabacak, 2006; 99).

Oryantasyon yeni işgörenler için onlara özel bir biçimde dizayn edilmiş bir programdır. Oryantasyonun amacı yeni işgörene yeni işiyle ilgili bilgiler vermek ve aynı zamanda ona örgütün bir parçası olduğu hissini kazandırmaktır. Eğer bir yönetici yeni işgöreni oryantasyon programlarına uyarak karşılırsa, bu durum o işgörene yaptığı işin önemli olduğu mesajını iletacaktır. Drummond'a göre bir oryantasyon süreci Tablo 2.1.'de görülen işaret listesine göre dizayn edilebilir (Drummond, 1990; 67).

Tablo 2.1.'de de görüldüğü gibi, oryantasyon sürecinde kontrol edilmesi gereken pek çok işlev vardır. İşlevler bilgi verme ve işgöreni işe ısındırma amaçlıdır, herhangi bir eğitim prosedürü tanımlanmamıştır.

Bu bölümden sonra ele alınan oryantasyon programlarının planlanması konusu başlığı altında, örgütsel oryantasyon ve iş oryantasyonu olmak üzere iki ayrı konuyla karşılaşılmaktadır.

Tablo 2.1. Yeni İşgören Oryantasyon Süreci İşaret Listesi

YENİ İŞGÖREN ORYANTASYON SÜRECİ İŞARET LİSTESİ		
İŞGÖREN ADI	İŞİN ADI	İŞE ALIM TARİHİ
_____	1. Bölüme hoşgeldin karşılaması: bölüm içinde tanıtıcı bir tur ve diğer çalışma arkadaşlarıyla tanıştırma.	
_____	2. Bölümün işlevinin açıklanması, bölümün işletmedeki konumu, bölüm bazında otorite hiyerarşisinin nasıl sağlandığının açıklanması.	
_____	3. İşle ilgili sorumlulukların ve işten beklentilerin açıklanması (iş tanımlarının ve çalışma programının işgörene verilmesi).	
_____	4. Performans beklentilerinin tartışılması (Performans değerlendirme formunun işgörene teslimi).	
_____	5. İşgörene nasıl giyinmesi gerektiği ve üniforma politikasının açıklanması.	
_____	6. Çalışma saatlerinin ve haftasonu tatillerinin bildirilmesi. Fazla mesai ve ödeme farklılıkları konusunda işgörenin bilgilendirilmesi.	
_____	7. Çalışma antrelerinin ve yemek aralarının işgörene açıklanması.	
_____	8. Telefon kullanım prosedürünün açıklanması.	
_____	9. Maaş politikası, maaşın ne zaman ve nereden alındığının açıklanması.	
_____	10. İşle ilgili büyük ya da küçük herhangi bir kaza durumunda nelerin yapılacağı, nasıl rapor verileceği konusunda işgöreni bilgilendirme.	
_____	11. Takım çalışması esaslarının işgörene açıklanması.	
_____	12. Her işgörene eşit fırsat verilmesi ile ilgili prosedürün açıklanması.	
_____	13. Bölümler arası transfer ve terfi politikasının açıklanması.	
_____	14. En yakın yangın çıkışlarının ve alarm prosedürlerinin açıklanması.	
_____	15. Felaket planının tartışılması.	
_____	16. Güvenlik, kişisel hijyen ve sanitasyon kurallarının tartışılması.	
_____	17. Yetiştirme sürecinin öneminin ve yetiştirme programının nasıl olduğunun açıklanması.	
_____	18. İşgörene bilmesi gereken doğruların açıklanması.	
_____	19. İşgörene işinde kullanacağı alet-edevat ve ekipmanlarla ilgili kapsamlı bilgi verilmesi.	
İŞGÖREN YORUMLARI		

İŞGÖRENİN İMZASI _____		TARİH _____
BÖLÜM AMİRİ İMZASI _____		TARİH _____
BÖLÜM YÖNETİCİSİ İMZASI _____		TARİH _____

Kaynak: Drummond, K. E. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*. Van Nostrand Reinhold (VNR), New York.

2.6.1.1. Örgütsel Oryantasyon

Örgütsel oryantasyonun temel konuları Tablo 2.2.'de yer almaktadır. Bu temel konular: işletme bilgileri, ücret, sosyal olanaklar, güvenlik, çalışanlar ve ilişkiler, fiziksel olanaklar ve ekonomik faktörlerdir (Güzel, 2005; 101):

Tablo 2.2. Örgütsel Oryantasyonun Temel Konuları

<p><u>İşletme Bilgileri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Karşılama konuşması, - İşletmenin kuruluşu, büyüme süreci, amaçları, kıdemlilik ve sorunlara yönelik bilgilendirme, - Şirket gelenekleri, müşteriler, normlar ve standartlar, - Örgütün özel fonksiyonları, - Üretim ve müşteri hizmetleri, - Müşteri hizmetleri ve eğitim aşamaları, - Aktivite çeşitliliği ve faaliyet alanları, - Organizasyon, yapı ve ilişkiler. <p><u>Ücret</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ücret oranı ve dağılımı, - Fazla çalışma (mesai) ücretleri, - Tatil ödemeleri, - Vardiya farklılığı, <p><u>Sosyal Olanaklar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sigorta olanakları (sağlık, hayat, sakatlık), - Tatiller, emeklilik planları, danışmanlık hizmetleri, - İş eğitimi olanakları, - Dinlenme ve sosyal faaliyetler, - İşletmenin çalışana sunduğu diğer hizmetler. <p><u>Güvenlik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sağlık ve ilkyardım, - Dinlenme merkezleri, - Güvenlik önlemleri, tehlikelerin raporlanması,

Tablo 2.2. Örgütsel Oryantasyonun Temel Konuları (Devamı)

<p><u>Çalışanlar ve İlişkiler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atamalar, promosyonlar, - Deneme süresi, - İş kuralları ve sorumluluklar, - İşe geç kalma ve hastalıkları bildirme, iletişim, - Disiplin ve cezalar, şikayetler, - İş süresinin son bulması (emeklilik, istifa, geçici çalışma süresi, işten çıkarılma), - Sanitasyon ve temizlik, - Üniforma veya güvenlik ekipmanlarının giyilmesi. <p><u>Fiziksel Olanaklar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tur imkanları, - Park alanı, ilk yardım, dinlenme odaları, sınırlı alanlar. <p><u>Ekonomik Faktörler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kar payı, - Kanuni ödemeler, - Kaza ve gecikme ödemeleri.

Kaynak: Llyod, L., Byars, Leslie., W. Rue. (2007). Human Resource Management. USA: McGraw-Hill Edition. pp. 207.

Örgütsel oryantasyonun kapsamına alınabilecek diğer konular arasında örgütün tarihi, hedefleri ve misyonu, işletme içi gezi ve tanıştırma turları, işin içeriği ve beklentiler de gösterilebilir (Doğan, 2006).

Bu süreç genel anlamda işgörenin örgütün değer sistemine alıştırılması sürecidir. İşgörenin tutum ve davranışlarında değişim yaratmak amaçlanır. Bu yüzden genel oryantasyon süreci iki yönlü bir süreçtir. Birey örgüte uyum sağlamaya çalışırken örgüt de bu uyumun sağlanması için baskı oluşturacaktır (Yüksel, 2000; 127). Ancak burada baskı sözcüğünü kullanmak yanıltıcı olabilir. Burada bahsedilen uyumun sağlanması için örgütün işgörenin tutum ve davranışlarını örgüt amaçlarına yönelik olarak yönlendirmesi daha sağlıklı bir yaklaşım olabilir. Rosen'e göre (1998), birçok kuruluş çalışanlarının potansiyelini kontrol ve bürokrasi katları arasında boğmaktadır.

Bunun sonucu olarak da insan kaynağı yeterince kullanılmamış olur. Yönetimin baskı uygulaması, örgütü asgari olarak belirlenen/beklenen çabanın daha fazlasını elde edebilmekten mahrum bırakır. Örneğin gönüllü çaba, inisiyatif, yaratıcılık, kendiliğinden motivasyon ve sadakat gibi. Çalışanlara uygun çalışma koşulları ve imkanları sağlayan işletmelerde işgören devir hızı daha düşük olmaktadır (Demir ve Güzel, 2005; 62).

Örgütsel oryantasyonun başarılı olması için aşağıdaki optimal kriterlerin yeni işgörene sağlandığından emin olunmalıdır (Matteson, Blakeney ve Domm, 1972; 107):

- Yapılacak iş ve işletme hakkında iyi bir izlenim yaratmak,
- İşgörende o işletmeye ait olduğu hissini uyandırmak,
- İşgöreni yeni çalışma grubuna başarıyla entegre etmek,
- İşgörenin yeni işyerini yadırgamasından veya mahcupluğundan kaynaklanan uyum sorunları en aza indirmek,
- İşgörende, onun o işletmeye uyumunun en iyi şekilde sağlanacağına yönelik bir güven oluşturmak.

2.6.1.2. İş Oryantasyonu

İşe özel oryantasyon sürecinde, işgörenin görev yapacağı bölüme yönelik konular üzerinde odaklanılmalıdır. Bu konular ele alınırken işin gerektirdiği performans kriterleri de ele alınır. Bu konular ele alınırca sürecin etkinliği daha da artacaktır. Bu aşamada işgörene iş tanımlarında içerilen sorumluluklar, kullanacağı ekipmanların bulunacağı yerler, fiziksel iş çevresi, çalışacağı bölümün diğer bölümlerle ilişkileri, performans değerlendirme formları ve işletme el kitaplarında yer alan bilgilerle ilgili açıklamalar yapılmalıdır. Bu süreç uygulanırken işgörenin işletmede tur atması, bölümün ve işletmenin nelere sahip olduğunu görmesi, çalışırken etkileşime geçeceği diğer işgörenlerle tanıştırılması oryantasyonun başarı oranını arttıracaktır. İşgörene çalışma saatleri, mola aralıkları, sigara içilen ve içilmeyen yerler, yemek alanları ve buna benzer konularda da bilgiler verilmelidir.

İşe özel oryantasyon sürecinde, genel müdür veya bölüm başkanının işgörene kariyerinde ilerlemek için takip edebileceği yolları açıklamasında da yarar vardır. Böylece işgören elde edebileceği prim fırsatlarını ve sınırlarını bilecektir (Woods, 1992; 147).

İş oryantasyonu üç temel konuyu ilgilendirmektedir. Bunlar (Chandrakumara, 2004; 565):

1. İşin anlamı veya tanımlanması ve işin yapılmasına dair kabul görmüş olan normlar,
2. İş etikleri ve inanışlar ve
3. İş değerleridir.

Bu tür bilgilerin bir karmaşaya neden olmayacak şekilde ve her bölümün yapısına uygun bir paket olarak, insan kaynakları yönetimi bölümü tarafından hazırlanmasında büyük yarar vardır. Bu pakette bölümün örgüt şeması, binanın haritası, politika ve prosedürler, örgüt el kitabı, tatil ve diğer sosyal olanakların listesi, performans değerlendirme formları, işletmenin dergi veya diğer yayınları, personelin yerleşimi ve telefon numaraları bu paketin içinde bir bütün olarak sunulabilir (Güzel, 2005; 103). Bu bilgilerin sağlıklı bir şekilde işgörene iletilmesi aynı zamanda onun yeni pozisyonuna ve pozisyonun gerektirdiği yeni çalışma şartlarına uyumunda önemli yararlar sağlayacaktır. İş oryantasyonunun başarısı; stres, negatif atmosfer ve moral bozukluğu gibi olumsuzlukların bertaraf edilmesinde etkili olabilmektedir (Patterson vd, 2009).

Çağdaş ve başarılı işletmeler işe özel oryantasyon sürecinin yönetiminde adeta yarış içindedirler. Çünkü motivasyonun sağlanması için uygulanan geleneksel yaklaşımlar (prim, ücret artışı, hisse senedi opsiyonu, zorlama, gözdağı, işten atma vb.) artık işlememektedir. İşgörene verilen maaş ve ücret artışı artık bir ödül olmaktan çıkmış ekonomik bir hak haline gelmiştir. Bu yüzden liderler ve yöneticiler de insanlar aracılığıyla sonuçlar elde etmeye yönelmişlerdir.

İşletmeye yeni katılan bir üye için iyi bir iş yapmak isteyen yöneticiler, işgörenin özelliklerine uygun bir ortam sağlamaya, uzun vadede de enerji dolu bir kuruluş yaratmaya çalışmaktadırlar (Nelson, 1999; 283-286).

Her ne kadar literatürde tartışılmasa da oryantasyon sürecinin sadece işletme odaklı bir süreç olduğunu düşünmek yanlış bir tutum olabilir. Bir yönetici işgörenin işe olan uyum sürecini bütünüyle tek taraflı olarak ele almamalıdır. İşletmenin işgörenden beklentileri olduğu kadar işgörenlerin de bazı beklentileri ve hayalleri olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Tanımadığımız bir işgörene yaptığımız (veya ondan yapmasını istediğimiz) işi veya çalıştığımız ortamı sevdirmeyi ne derecede başarabiliriz? Bu durumda sağlıklı olan yaklaşım işgörenlerin de beklentilerini göz önüne alarak, o işletmenin ve o işin onun için doğru iş olup olmadığını belirlemektir.

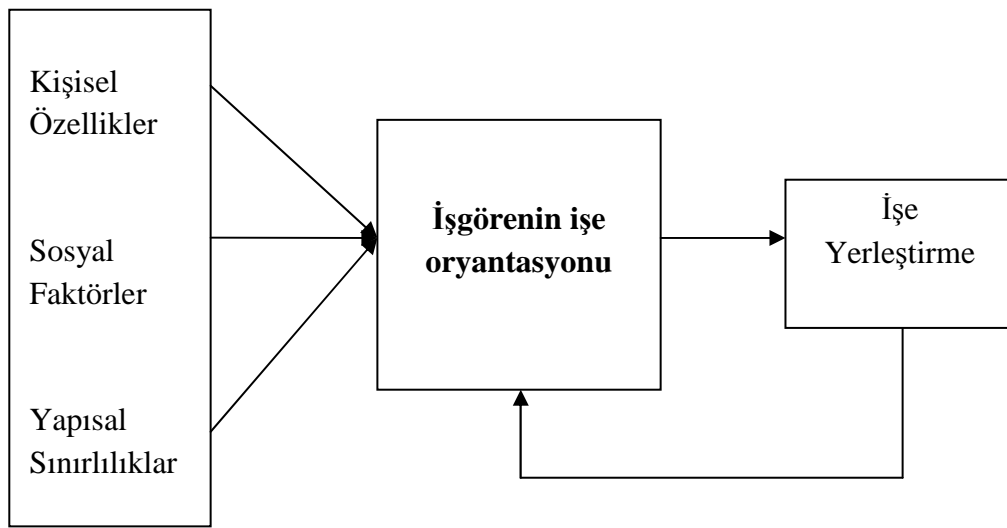
Bir yönetici veya işveren birlikte çalıştığı insanın işini bir hobi olarak yapmasını mı arzular yoksa işine aşık olmasını mı? Gerçek başarı veya iş aşkı işgörenin ücretin de ötesine bakmasıyla ilgilidir. İşgören işine yoğunlaşmalı ve sürüklenebilmelidir. Bir insanı heyecandırmayan amaç ve fikirler nadiren işe yararlar. Bir insanı neyin heyecandıracacağını anlamak içinse onu iyi tanımak gerekmektedir (James ve Edden, 2001; 23-56). Bu düşünce bir başka sorunun daha sorulmasını beraberinde getirmektedir. İşgörenlerin kafalarında neler döndüğünü nasıl bilebiliriz ki onları doğru işe uyumlaştırabilelim? Bu çalışmanın yapılmasındaki amaçlardan biri de bu sorunun yanıtını aramaya yardımcı olmaktır. Bir işgören yeni işine başlayacağı gün neler düşünür, neler bekler, neler hayal etmiştir? Onu memnun eden ya da işten uzaklaştıran veya heyecanını yok eden unsurlar nelerdir?

Bu çalışmada bu sorular sadece turizm sektörü ve bu sektör içindeki A grubu seyahat acentaları olarak sınırlandırılacak olsa da elde edilecek yanıtların yeni bir işgörenin psikolojisini ifade edeceği için aslında bütün sektörleri ilgilendireceği tartışılabilir.

2.7. Oryantasyon Modelleri

İşe alıştırma ile ilgili değişkenlerin saptanması ve aralarındaki ilişkilerin yapısını ortaya koymak için çeşitli oryantasyon modelleri önerilmiştir. Martin (2004), turizm işletmelerinde oryantasyon sürecinin bazı işgören önceliklerini gözetmesi gerektiğini savunmuştur. Bunlar işgörenin kişisel özellikleri, sosyal faktörler ve yapısal sınırlılıklardır.

Şekil 2.2. İşgörenin İşe Oryantasyonu

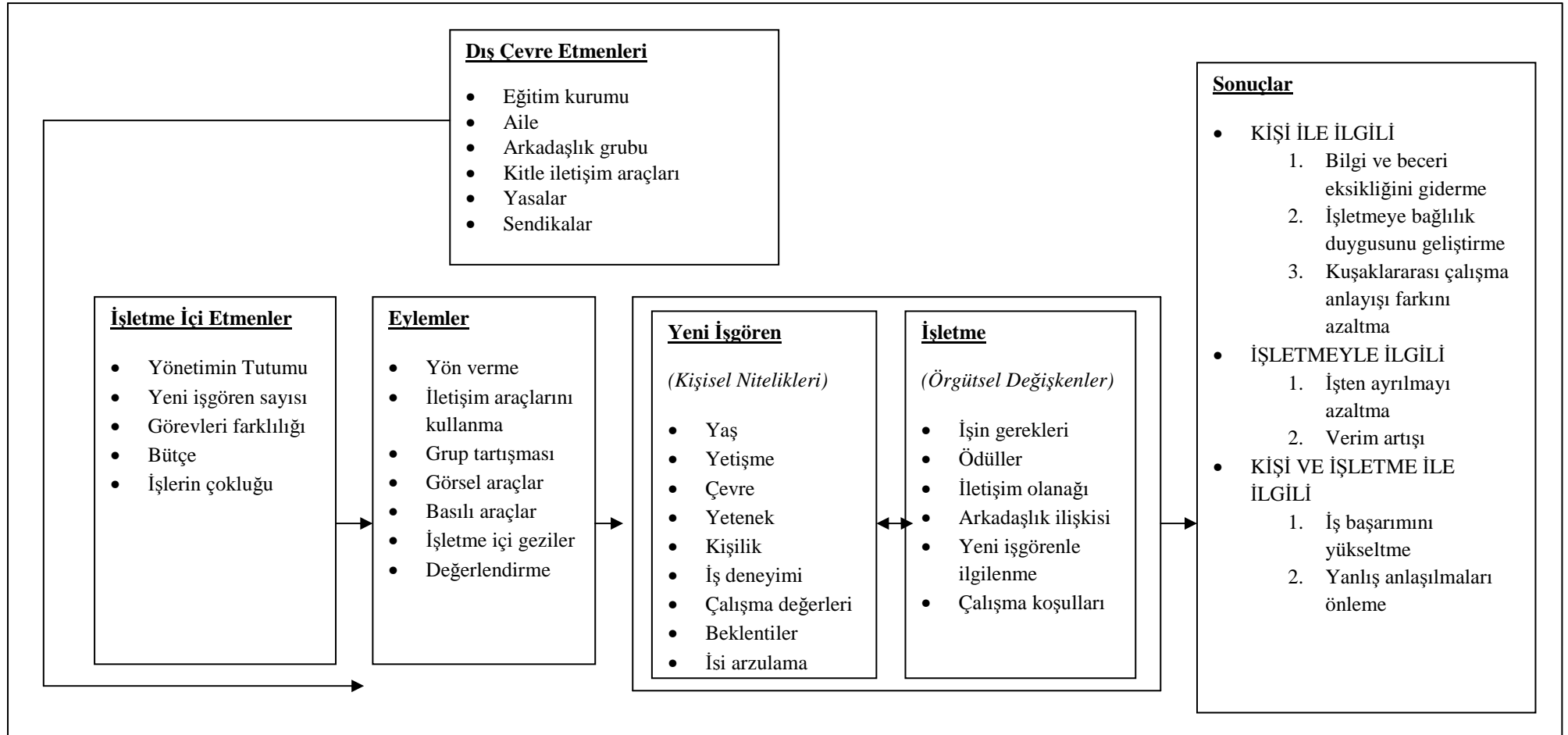


Kaynak: Martin, E. (2004). Who's kicking whom? Employees' orientations to work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 16, Number: 3, pp. 183-189.

Şekil 2.2.'de yer alan model ilk etapta oryantasyon sürecinin kişisel boyutunu ön plana almaktadır. Oryantasyon sürecinde emek faktörünü ortaya koyan işgörenin öncelikleri ve özellikleri iş oryantasyonunun başarısında birincil öneme sahiptir. Daha sonra işkolunu etkileyen sosyal faktörler ve yapısal sınırlılıklar gelmektedir.

Tablo 2.3.'te ise Ataol (1985) tarafından geliştirilmiş bir model görülmektedir.

Tablo 2.3. İşe Alıştırma Modeli



Kaynak: Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1998.

Tablo 2.3.'teki modelde yer verilen değişkenlerden oluşan öğelerin arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda, işe alıştırma, endüstrileşmenin sonuçları karşısında yeni işğörenin huzursuzluğuna ve yalnızlığına bir çözüm gibi algılanabilir. Yeni işğören için ilk izlenimler önemli görüldüğünden, yöneticilerin özen göstermesi gereken uyarılar oluşmuş sayılabilir.

Bu modelde oryantasyon süreci işletme için bir tanıtma ve tanıma sürecine dönüşmüştür. Bu aşamada işletme, yönetim aracılığıyla kendini işine yeni başlayan bir kişiye tanıtırken; onu tanıma olanağını da bulmaktadır. Yönetim tanıtıma verdiği önemle eşdeğerde sayılabilecek tanıma çalışmalarına girişmek zorunluluğundadır. Bu aşamada yeni işğörenin üstünün sorumluluğu yüksek gözüktüğü için yöneticinin geliştirilmesi çalışmaları önem kazanmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998; 146-147).

Tablo 2.3.'te yer alan model oryantasyon sürecindeki işğöreni, ve o işğöreni etkilemesi olası hemen hemen bütün koşulları (dış ve iç çevre değişkenleri ve bunların olası uzun vadeli sonuçları) göz önüne alan bir model olduğu için oldukça geniş bir modeldir. Bu uzun vadeli özelliğinden dolayı daha çok bir sosyalleşme modeli görünümündedir.

Diğer yandan bu model yeni işğörenin nitelikleriyle örgütsel değişkenlerin etkileşimini sürecin merkezine koyduğu için aslında işğören sosyalleşmesinde oryantasyonun ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu vurgular bir görünümündedir.

2.8. Oryantasyon Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Oryantasyon kavramı literatürde en çok sosyalizasyon (toplumsallaşma) kavramıyla karıştırılmaktadır. Bu yüzden oryantasyon kavramının içeriğinin iyi anlaşılabilmesi için sosyalizasyon kavramının ne olduğu ve oryantasyon kavramıyla olan ilişkileri iyi bir şekilde anlaşılmalıdır. Oryantasyon kavramıyla iç içe kullanılan bir diğer kavram da yetiştirme (training) kavramıdır. Bazı kaynaklarda oryantasyon konusu İşgören Eğitimi ana başlığı altında yer alan yetiştirme eğitimi alt başlığı altında incelenmektedir. Bazı kaynaklarda ise bir eğitim türü olarak veya doğrudan işe alıştırma eğitimi olarak incelenmektedir. Bu bölümde amaç bu kavramlar arasındaki ayrımları belirtmek ve oryantasyonun tam olarak nerede yer alması gerektiğini saptamaktır.

2.8.1. Oryantasyon ve Yetiştirme Kavramı

Yetiştirme kavramı, örgün eğitim kurumlarında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinden farklı olarak, işletmelerde belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için bireylerde değişiklik oluşturma çabası olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle yetiştirme, örgüte yönelik eğitim faaliyetidir (Hawrylyshyn, 1981; 67). Yetiştirme süreci örgütsel öğrenmeyi de kapsayan bir tür değişim sürecidir. İşgörenin bilgisinde, davranış/tutumlarında ve yeteneklerinde değişiklikler yapılarak kişisel performans arttırılmaya çalışılır (Rothwell ve Kazanas, 2003).

Yetiştirme sürecine tabi tutulacak işgörenin önceden sahip olduğu yeteneklerin örgüt amaçlarına uyumlaştırılması amaçlanır. Yani kişinin yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğun doldurulmasına çalışılır (Kayıkçı, 2001).

Drummond'a göre (1990), genel olarak yetiştirme aktivitesi, yetiştirilen işgörene yeni bilgileri, yetenekleri, uygun davranışları ve işe özgü bazı tutumları kazandırmak için yapılmaktadır. Yazar, oryantasyonu yeni işgörene özgü bir yetiştirme programı olarak tanımlamıştır. Daha geniş anlamda, yeni işgörene iş ortamına oryantasyonunu yetiştirme eğitiminin bir amacı olarak tanımlamıştır.

Bazı yöneticiler yetiştirme eğitiminin gereksiz bir maliyet olduğunu düşünmektedirler. Çünkü çoğu zaman yetiştirilmiş bir işgören örgütü terk edebilmektedir. Özellikle turizm gibi işgören devir hızının yüksek olduğu bir sektörde bu eğitime verilen önem daha da azalabilir. Ancak iyi bir yönetici şunu unutmamalıdır ki, yeni işgörenler işe alındığında kimin kalıp kimin gideceğini önceden bilme şansı yoktur. Her bir işgörene verilecek yetiştirme eğitimi, örgütteki diğer işgörelere ve işletmeyi tercih etme eğilimi olan dışardaki potansiyel işgören adaylarına onları ne kadar önemseydiğiniz konusunda iyi bir mesaj iletacaktır. Yetiştirme sürecinde yeni beceriler kazanan işgören yönetimin kendisine duyduğu güvenden dolayı hoşnut olacak ve işini daha iyi yapma motivasyonunu kendisinde bulabilecektir. Sonuç olarak hem örgüt işe uygun bir eleman kazanmış olacak hem de çalışan örgütle ilgili çok olumlu bir izlenim sahibi olacaktır (Hayes ve NineMeier, 2001; 39-40).

Yüksel (2000) ise, sosyalleştirme ve oryantasyon kavramlarını birbirine eşdeğer iki kavram olarak ele almıştır. Sosyalleştirmeyi ise beş aşamalı bir model olarak düşünen yazar bunun ilk aşamasını “yetiştirme” aşaması olarak tanımlamıştır. Sırasıyla diğer aşamalar öğretme, çıraklık, çözme ve yeni gelenin aklını çelmektir. Buradaki tanımda oryantasyon, sosyalleştirme ve yetiştirme kavramları iç içe geçmiş görünmektedir (Vanous, 1980’den akt. Yüksel, 2000; 127).

Buradaki temel sorun oryantasyon sürecinin basit bir eğitim programı olarak ele alınmasında yatmaktadır. Bir işgören henüz işe ve örgüte yabancıyken onun için bir eğitim programının yaşama geçirilmesi sağlıklı bir tutum değildir.

Matteson, Blakeney ve Domm (1972), yetiştirme aşamasının başarılı olabilmesi için işgörenin öncelikle kendi kariyer merdiveninde hangi pozisyonda yer almak istediğini tanımlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir işgören ancak bu şekilde yetiştirme eğitiminin yararlarından fayda sağlayabilir.

Dolayısıyla henüz işe yeni başlayan bir işgörenin işe oryante edilmesiyle kariyer patikasında izleyeceği aşamalarda ona destek olacak yetiştirme eğitimi birbirinden tamamen farklı şeylerdir. Bu yönüyle oryantasyon süreci ancak başarılı bir yetiştirme sürecinin ön koşulu olarak tanımlanabilir.

Yetiştirme kavramı özellikle turizm endüstrisi için çok önem arz etmektedir. Turizm sektörü içinde bir elemanın yetiştirme sürecine dahil edilmemesi öncelikle zaman kaybına neden olacaktır. Ayrıca yöneticinin iş yöntemleri, kalite kontrol, servis kalitesi ve performans standartları gibi önemli konularda kontrol kaybına düşmesine neden olacaktır. Yetiştirmeye gereken önem verilmediğinde, örneğin bütün kat elemanları odaları farklı şekillerde temizleyebilir, aşçılar aynı menü için farklı porsiyonlarda servis uygulayabilir veya misafirler gerekli hızda ve özende karşılanmayabilir.

Turizm sektörü açısından yetiştirme kavramının anlamı, yetiştirilen işgörene işte kendisine gerekli olan bilgi, beceri (yetenek) ve iş için gerekli spesifik tutumların kazandırılmasıdır. Yetiştirme sürecinin amacı, çalışanın iş performansında arzu edilen seviyeye getirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında yetiştirme sürecinin başlıca amaçları şunlardır (Drummond, 1990; 63):

- İşgörenlerin işe daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olmak,
- İşgörenlerin mevcut işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmak,
- İşgörenlerin gelecekteki işlerini daha iyi yapabilmelerinde onlara yardımcı olmak,
- İşgörenleri örgütle ilgili değişimler konusunda bilgili ve güncel tutmak,
- İşgörelere işle ilgili kişisel gelişimleri için fırsatlar sağlamak.

Bu amaçlar gerekleŒmeye baŒladığında yetiŒtirme programları da kendilerinden beklenen yararları göstermeye baŒlayacaktır. YetiŒtirme süreci iŒgrenlerin verimliliğini de artıran bir süreçtir, nk yetiŒtirme iŒgrenlerin iŒlerini daha etkili yapmalarını sağlamaktadır.

YetiŒtirme sürecinin aŒamaları ise ilk yapılması gerekenlerden baŒlayarak Şu Şekilde sıralanabilir (Rothwell ve Kazanas, 2003; 357):

1. Performans sorunlarının analiz edilmesi,
2. İŒgren yetiŒtirme ihtiyaçlarının tanımlanması,
3. YetiŒtirme yapılacak alanların ve konularının tasarlanması,
4. Konular ve amaçlar doğrultusunda testler hazırlanması,
5. YetiŒtirme konusunun seçilmesi,
6. YetiŒtirme yönteminin seçilmesi,
7. YetiŒtirme sürecinden elde edilen kazanımların llp değerlendirilmesi ve geribildirim sağlanması.

YetiŒtirme sürecinin oryantasyon süreci ile bazı farklılıkları ve ayrımları vardır. Öncelikle her iki kavramda örgütün iŒgren üzerindeki etkisini göstermesi ile ilgili kavramlardır. İkinci olarak, her iki kavram da birer süreç olmaktan ziyade birer program olma özelliği göstermektedir. nc benzerlik noktası ise, kiŒisel bileŒenlerin yer almasından kaynaklanan (ve genellikle pek çok programı etkileyen) etkinliklerinin llmesinde yaŒanan sorunlardır.

Bununla birlikte her iki program da üç temel konuda farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar Şu Şekilde sıralanabilir (Wanaus ve Reichers, 2000; 437):

- a) Oryantasyon iŒgrenin uyum performansı ile ilgilenmektedir, diğer yandan yetiŒtirme programı iŒgrenin göreve yönelik performansıyla ilgilenir,

- b) Oryantasyon programı yeni işgören örgüte giriş yaptığında uygulanmaktadır. Öte yandan yetiştirme programı işgörenin kariyerinin herhangi bir noktasında uygulanabilmektedir.
- c) Bir önceki maddede bahsedilen zamanlama ile ilgili farklılığa da bağlı olarak, oryantasyon programı yeni işgörenin işe yeni başladığı yüksek bir stres ortamında uygulanmaktadır. Diğer yandan yetiştirme programı yoğun stres ve baskı ile ilgili sorunlar çözüldükten sonra uygulanmaktadır.

2.8.2. Oryantasyon ve Geliştirme Kavramı

Geliştirme kavramı ise, yetiştirme gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, işgöreni örgütte değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun örgütün iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini ve kendi rolünü daha iyi görebilmesi ve yapabilmesi için eğitilmesini ifade eder (Koçel, 1998).

Geliştirme süreci uzun vadeli bir süreçtir. Bu süreç bireyin aktif olduğu, kendisine gereken bilgi, beceri ve çalışma programının oluşturulmasına kendisinin de katıldığı ve bireysel çabasının ön planda olduğunu gösteren bir süreçtir (Fındıkçı, 1996). Geliştirme aşamasında örgüte düşen görev bireye yardımcı olacak eğitim, yetiştirme, iş rotasyonu, danışmanlık ve kariyer planlaması gibi örgütsel uygulamaları sağlamaktır (Baransel, 1982).

Turizm endüstrisi içinde barındırdığı görev çeşitliliğine de bağlı olarak işgören gelişimi konusunda oldukça geniş bir uygulama alanına sahiptir. Geliştirme süreci, bir insan kaynağı politikası olarak, sürdürülebilir bir süreci ifade etmektedir.

Geliştirme kavramı bu yönüyle işe başlangıç aşamasında uygulanan bir program mahiyetinde olan oryantasyon sürecinden daha temelde farklılaşmaktadır. Geliştirme kavramını oryantasyondan ayıran bir diğer nokta ise amaç ayrılığında yatmaktadır.

Geliştirme sürecinin amacı işgörene işini yapmada yeni yetenekler kazandırmaktır, öte yandan oryantasyon sürecinin amacı bireyin işinden çok örgütün düzenine uyumunu sağlamaktır. Diğer yandan oryantasyon ve geliştirme kavramları işgören tatminini arttırıcı ve işgören devir hızını düşürücü özelliklere sahip oldukları için benzerlikler de göstermektedirler (Clements ve Josiam, 1995; 10).

Geliştirme kavramını oryantasyondan ayıran bir diğer özellik ise geliştirme sürecinin aynı anda pek çok işgören üzerinde uygulanabilmesidir. Turizm sektöründe, teknoloji kullanımının yaygınlaşmasına da bağlı olarak işgören gelişimine yönelik ihtiyaçlarda belirgin bir artış gözlenmektedir. Teknoloji kullanımının turizm sektöründe yaygınlaşması bir yandan geliştirme gereksinimlerinin artmasına ve çeşitlenmesine neden olurken bir yandan da geliştirme programlarının teknoloji kullanımına da bağlı olarak daha etkin ve kolay uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Bu noktada geliştirme süreci, örgüte getirdiği finansal maliyetlerin fazlalığıyla da oryantasyon sürecinden farklılaşmaktadır. Çünkü oryantasyon süreci geliştirme sürecine göre hem daha az maliyetlidir hem de teknolojiye bağımlılık düzeyi göreceli olarak daha düşüktür (Harris, 1995; 25).

Geliştirmeyi oryantasyondan ayıran bir diğer özellik de, geliştirme sürecinde uygulanan programların etkinliğinin ölçülmesine yönelik zorunluluktur. İşgören geliştirme programları oryantasyon programlarına göre daha maliyetlidir, dolayısıyla etkinliğinin sayısal bazı değerlerle ölçülmesi geliştirme programlarının iyileştirme gereksinimlerinin saptanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Fakat oryantasyon programları için bu türden bir ihtiyaç söz konusu değildir (Phillips, 1999; 33).

Bunlara ek olarak, gelişim ihtiyacı kişilere göre farklılaşmaktayken oryantasyon sürecindeki uygulamalarda böyle bir farklılaşmaya gerek duyulmamaktadır.

Her ne kadar işgören gelişimine yapılan yatırımların uzun vadeli bir kazanç olduğu, işgören devir hızını düşürdüğü söylene de, gelişim ihtiyaçları bireysel farklılıklara göre belirlenmezse işgörenin işini değiştirmesine neden olabilmektedir.

Bu yüzden farklı işgörenler için farklı gelişim programları uygulamak gereklidir. Oryantasyon konusunda bu tür bir farklılaşma söz konusu değildir (Torrington, Hall ve Taylor, 2005; 176).

2.8.3. Oryantasyon ve Sosyalizasyon Kavramı

Yeni işgörenin oryantasyonu ve sosyalizasyon kavramları, sahip oldukları bazı ortak noktalar açısından benzer bileşenlere sahiptirler. Öncelikle her iki kavram da işgören seçimi sonrası sürecin en önemli aşamalarıdır. İkinci benzerlik noktaları ise her iki kavramın da işgören-örgüt uyumu ile ilgili konularla ilişkili olmasıdır. Bu konuların bir ayağında, yeni işgörenin temel gereksinimleri, işle ilgili istekler ve beklentiler yer alırken; diğer ayağında örgüt kültürü ve örgüt iklimi yer almaktadır.

Örgütler küçük sosyal toplumlar olarak düşünüldüğünde sosyalizasyonun önemi de kendiliğinden ortaya çıkacaktır. İnsanlar nasıl içinde yaşadıkları toplum tarafından kabul edilmek, adalet istediklerinde bunu elde edebilmek istiyorlarsa aynı beklentileri küçük çapta da olsa ait olduklarını hissettikleri örgütten de beklemektedirler (Losey, Meisinger ve Ulrich, 2005).

Bununla birlikte, oryantasyon ve sosyalizasyon sürecinin kesin olarak farklılaştığı en azından beş nokta sayılabilir. Bu beş ayrımdan üç tanesi sosyalizasyondan çok oryantasyon konusu üzerinde odaklanmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Wanaus ve Reichers, 2000; 437):

- a) Oryantasyon süreci sosyalizasyon sürecine göre daha kısa bir süreçtir,
- b) Oryantasyon kapsamında olan işgörenler sosyalizasyon kapsamında olan işgörenlerden daha azdırlar. Sosyalizasyon süreci bütün işgörenleri etkiler,
- c) Oryantasyon süreci kapsam olarak sosyalizasyon sürecinden daha sınırlıdır. Sosyalizasyon süreci işgörenin bütün yaşamını kapsamaktadır.

- d) Oryantasyon süreci, yeni işgörenleri ilgilendirdiği için sosyalizasyona göre daha stresli bir süreçtir.
- e) Son olarak sosyalizasyonu yeni işgören oryantasyonundan ayıran farklılık, oryantasyonun bir süreç olmaktan ziyade daha çok bir program olmasından ortaya çıkmaktadır. Bu nokta özellikle araştırma perspektifi açısından kritik öneme sahiptir, çünkü bu sayede oryantasyon konusu üzerinde araştırma yapmak sosyalizasyon konusuna göre çok daha kolay olmaktadır.

Yüksel (2000), sosyalleşme ve oryantasyon kavramlarını iki eşdeğer kavram olarak ele almış ve sosyalizasyonun bir kez uygulanıp biten bir program olmadığını, bireyin örgütte çalıştığı müddetçe sürdüğünü ifade etmiştir. Bu tür bir sosyalizasyon tanımı genel olarak literatürde belirtilen oryantasyon kavramıyla bağdaşmamaktadır. Bu durumda iki kavramın birbirinin yerine kullanılması uygun görülmemektedir.

Çalık (2006), sosyalizasyonu bir eğitim süreci olarak tanımlamıştır. Yeni işgörenler, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgüte yeni katılan işgören, örgütün işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır. Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşir.

Buradaki tanımda da sosyalizasyonun çok geniş kapsamlı bir süreç olduğu göze çarpmaktadır. Yazar burada oryantasyondan çok daha uzun sürecek bir kültürlenme sürecini ve sosyal bütünleşmeyi ifade etmektedir.

Bir başka kaynakta ise sosyalizasyon süreci yine önceki tanımlara benzer olarak: bir örgüte yeni katılan işgörenlerin, katıldıkları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, örgüt tarafından sunulan rolleri ve örgüt içindeki görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan teknik becerileri öğrendikleri bir süreç olarak ele alınmaktadır (Takahashi ve Watanabe, 1997; 1). Buradaki amaç işgöreni örgütün bir üyesi haline getirmektir (Can, 2002; 348). Sosyalleşme, üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırılabilir: ulaşma öncesi, karşılama ve değişim. İlk aşama, yeni bir üyenin örgüte girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsar. İkinci aşamada, yeni personel örgütün gerçekte nasıl olduğunu görür. Kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıkları anlamaya çalışır. Üçüncü aşamada kısmen uzun süren değişimler oluşabilir. Sosyalleşme süreci, yeni personelin işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir (Robbins, 1994).

Özkan (2005), sosyalizasyon ile ilgili literatürü inceleyip değişik sosyalizasyon tanımlarını bir araya toplamıştır. Yazarın derlediği bu tanımlar tekrar gözden geçirilecek olursa sosyalizasyon sürecinin şu özellikleri içerdiği görülmektedir:

- Sosyalleşme bireyin yeni durumun parçası olmasını, dışardan biri olmaktan çıkarak, içerden birisi olmasını sağlayan bir değişim sürecidir,
- Sosyalleşme işgörenin, örgüt ya da grubun değer sistemlerini, normlarını ve uygun davranış kalıplarını öğrenme sürecidir,
- Sosyalleşme bireyin belirli bir örgütte çalışabilmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazanması sürecidir,
- Sosyalleşme, yeni üyelerin örgüt kültürünü oluşturan değerleri ve normları öğrenme sürecidir.

Yukarıda açıklanan sosyalleşme ile ilgili tanımların merkezinde yer alan üç nokta, sosyalizasyonun uzun soluklu bir değişim ve öğrenme süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle sosyalizasyonun aslında işgören oryantasyonundan daha uzun bir süreci kapsadığı düşüncesine varılabilir.

Esasen Zorba'ya göre (2000), sosyalizasyon işgörenin örgütle henüz karşılaşmadığı zamanı da kapsamaktadır. Birey henüz örgütün bir üyesi olmaya başlamadan da o örgüt hakkında bazı bilgilere sahip olabilir. İlerleyen aşamada işgören örgütün bir üyesi olmaya karar verdiğinde işe giriş prosedürünün bir parçası olarak da sosyalleşme süreci içinde olacaktır. Örgütle karşılaşma aşamasında ise işgören örgüt hakkındaki beklentileri ile örgütün gerçeklerini karşılaştırmaya başlayacaktır. Zorba'nın çalışmasında oryantasyon süreci sosyalizasyon sürecinin bir parçası olarak ele alınmıştır.

2.9. Oryantasyon Sürecinde Karşılaşılan Bazı Sorunlar

Oryantasyon süreci kritik önemi olan bir süreç olduğu gibi birtakım sorunların oluşmasına da açık bir süreçtir. Bu sorunlar; bireylerden kaynaklanan sorunlar, bireylerarası farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, yanlış iş seçimi ve işletmeden kaynaklanan sorunlar olarak dört bölümde sınıflandırılabilir (Doğan, 2006).

Oryantasyon programının başarısını belirli performans değerleriyle ölçmek kolay olmadığı gibi rasyonel bir tutum da değildir. Ancak programın başarısına yönelik bazı survey tekniklerle katılımcılardan geri bildirim sağlanması mümkündür. Oryantasyon sürecinin işletme açısından başarısını belirlemeye yardımcı olacak bir diğer kriter ise işgören devir hızıdır. İlk altı ayda işinden ayrılan işgörenlerin yüzdelik düzeylerine bakılarak da bu konuda bir fikir elde edilebilir (Phillips, 1999; 143).

2.9.1. Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler, çalışanların tedariki için önemli harcamalar yapmaktadırlar. Bu kadar harcamalara karşın, işe alınanların hemen veya kısa bir süre sonra işten ayrılmaları örgüt açısından büyük bir kayıptır. İşletme işte bu sorunlarla karşılaşmamak için işe yeni başlayanlarla özel olarak ilgilenmelidir. Çünkü, bireylerden kaynaklanan sorunlar, sonrasında işletmelerde çatışmalara neden olmaktadır.

İki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması olarak tanımlanabilen çatışma, çalışan bireylerin işten ayrılmalarına bile sebep olabilmektedir.

2.9.2. Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

Yapılan incelemelerde, zeka, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından bireylerin işletmedeki etkinlik ve verimliliklerinin de değiştiği ortaya konulmuştur. Çünkü bireyler verilen bir duruma aynı biçimde uyum göstermemektedirler. Örneğin; her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri, belirli bir meslek ve iş koluna uygunluk göstermektedir (Eren, 2001).

Yeteneklerinin yanında, bireyler aldıkları eğitim türü, bu eğitimin ve deneyimin sağladığı davranış biçimleri açısından da birbirinden farklıdır. Ayrıca, her bireyin başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmediği de bir gerçektir. Bir işletmede işe yeni başlamış bireyin ilk isteği çevresine uyum sağlamaktır. Çalışana göre bu uyum, bir şekilde kendini, arkadaşlarına ve yöneticilerine ispatlaması ile gerçekleşmektedir. Böylelikle bu bireyin hem işletmeye yabancılaşması hem de tedirginliği ortadan kalkmaktadır. Sonuç olarak tüm bu olumsuz durumları yok ederek, işletme kültürünü öğrenen ve çevresine uyum sağlayan birey, işletmenin beklentilerine cevap verebilmektedir.

2.9.3. Yanlış İş Seçimi

Bireyler daha iş başvurusu yapmadan önce kişiliklerini, sahip oldukları yetenek ve becerilerini en iyi şekilde tanımalı, bu özelliklerine uygun bir işe sahip olabilmek amacıyla arayışlara girmelidirler. Unutulmamalıdır ki, bireyler, kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir işletmenin üyesi olmaktadır. Öte yandan işletmelerin de kendine özgü amaçları vardır. Yönetimde başarı, bu iki amaç arasında uyum sağlamakla elde edilmektedir. Ancak sağlanan bu uyumun sürekliliğinin gerçekleşebilmesi için, yöneticilerin uygunluğu sağlamaları yönünde aldıkları önlemleri sürekli olarak gözlemeleri ve gerektiğinde yenilemeleri gerekmektedir.

Aksi takdirde o işletmede çatışma ve anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Bu anlaşmazlık ve çatışmada çalışanların iş tatmininin azalmasına, tüm bunların sonucunda da bireyin o işletmeye yabancılaşmasına, verimin düşmesine ve hatta isten ayrılmasına neden olabilmektedir (Önal, 1983).

Birey oryantasyon sayesinde; kişiliğini, yetenek ve becerilerini çok fazla tartmadan bir işe girdiğinde, işin ve işletmenin kendi beklentilerine ne kadar hitap ettiğini, kişilik ve yeteneklerine ne kadar uyduğunu tartabilme şansına sahiptir. Zaten bu süreç bireyin ve işletmenin bulunduğu bir zaman aralığıdır. O yüzden en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

2.9.4. İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar

Oryantasyon programları bazen başarı ile sonuçlanırken, bazen de başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlığın nedenini tek bir etkene bağlamak yanlıştır. Pek çok etken başarısızlıkta rol oynamaktadır. Örneğin bir oryantasyon eğitimi programı her ne kadar başarılı bir şekilde hazırlansa da, uygulamada aksaklıklar varsa istenilen başarıya ulaşamaz.

Sonucun böyle başarısız olma nedeni arasında en öncelikli gelen faktörlerden biri, işletmenin izlediği politikalarıdır. Bazı işletmeler, oryantasyon uygulamasını çalışan işe başladıktan bir süre sonra gerçekleştirmektedirler. Böyle bir durumda oryantasyonun hiçbir etkinliği kalmamaktadır. Çünkü oryantasyon için en uygun zaman, işe başlatılan tarihi izleyen zamandır. Ancak işletmenin izlediği politika bunu görmezden gelebilmektedir. Bazı işletmelerdeyse, işe yeni başlayan çalışan, hemen çalışacağı üretim birimine götürülüp çalıştırılmaya başlamaktadır. Böyle bir durumda, çalışanın, çevresini tanıyamadan, o işin başına geçmesi, pek çok sorusunun cevapsız kalmasına neden olmakta ve sonuçta çalışan kendini işine verememektedir (Phillips, 1999; George, 2008; 165).

Oryantasyon sürecinin hazırlanması ve uygulanması sırasında görevli olan birey ya da bireylerin niteliklerinin yeterli olmaması ve sergiledikleri tavırlar da oryantasyonun başarıyla sonuçlanmasında önemli etkenlerdendir.

Literatür analizinde de görüldüğü gibi oryantasyon süreci, yeni işgörenin örgüte sağlıklı bir şekilde kazandırılması açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Oryantasyon sürecini yeni işgörenin eğitilebileceği bir süreç olarak görmenin sağlıklı bir tutum olmayacağı güncel çalışmalarda özellikle tartışılan bir konudur. Bunun en önemli nedeni, yeni işgörenin örgüte yabancı olmasıdır. Ayrıca henüz örgütün üyesi olmayan bir işgörenin eğitim ihtiyacını doğru bir şekilde saptamak mümkün olmayacağı için oryantasyon süreci içinde verilecek bir eğitim, örgüt kaynaklarını rasyonel olmayan bir biçimde kullanma sorununa neden olabilir.

Oryantasyon kavramı, yeni işgörenin işine ısınma sürecini tanımladığı için, daha ileri süreçleri tanımlamak için kullanılan yetiştirme, geliştirme ve sosyalizasyon gibi kavramlardan da farklı bir konumda değerlendirilmelidir. Bu tür benzer kavramların oryantasyon kavramı yerine kullanılması literatürde karşılaşılan hatalardan birisidir ve oryantasyon sürecinin yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir.

Bu araştırmanın üçüncü bölümünde araştırma yöntemine yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın mantıksal yapısı, metodoloji yaklaşımı ve araştırma modeli ifade edilmiştir. Daha sonra veri toplama tekniği hakkında ayrıntılı bilgiler verilir, elde edilen verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmıştır.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel araştırma ve nicel araştırma iki genel araştırma yöntemi olarak genel kabul görmüş yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar temel olarak pozitivizm ve olgusalılık olarak tanımlanan iki ana paradigmadan yola çıkılarak tanımlanmaktadır. Pozitivist-nicel araştırma yaklaşımına göre, gerçeklik zaten evren içinde vardır ve bu gerçekliğin araştırmacı tarafından keşfedilmesi gereklidir. Öte yandan olgusalçı-nitel paradigma bu düşünceye ters düşmektedir. Olgusalçı paradigmaya göre, bilgi insan tarafından öznel, sosyal ve yerel olarak yapılandırılmaktadır. Bilginin insan tarafından yaratıldığı savı, olgusalçı-nitel yaklaşımın özellikle sosyal bilimlerde gelişimini hızlandırmıştır. Nicel sözcüğünün sözlük anlamı irdelendiğinde, sayısal, ölçülmüş ya da ölçülebilir olma tanımları karşımıza çıkmaktadır. Nicel yöntemler daha çok sayısal verilerin analizi ya da verilerle ölçüm yapmayı kapsamaktadır (Johns ve Lee-Ross, 1998). Sorun sunumu hipotez testiyle noktalanan bir tasarım ancak ampirik/nicel bir tasarım olabilir.

Eğer ortada bir araştırma sorusu varsa, sorunun (veya soruların) karakteristiğine göre araştırma nitel ya da nicel olabilir (Erdoğan, 2003). Nicel araştırma yaklaşımı genellikle hipotez test ederek sorunun çözümüne ulaşmayı amaçlar. Bunun için veriler rakamlarla ifade edilerek istatistiksel tekniklerle ölçülmeye çalışılır. Nicel araştırmanın amacı var olan bir kuramın genellenebilir olup olmadığına bakmak ve kuramın geçerliliği olup olmadığını saptamaktır.

Öte yandan nitel araştırma yaklaşımlarının amacı sosyal bir problemi farklı perspektiflerden anlamaya çalışmaktır (Wong ve Wang, 2008; 251). Bu yüzden nitel yaklaşımlarda hipotez testi yapılmaz, bunun yerine araştırma sorusu farklı bakış açılarıyla yanıtlanmaya çalışılır. Nitel araştırma tasarımı, araştırmacıya olguları anlamaya yardım eden çok önemli bir bakış açısı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Bu çalışmada duygusal oryantasyon sürecinin henüz keşfedilmemiş doğal yapısı göz önüne alınarak fenomenolojik (olgusalıcı) bir yaklaşımla nitel veri analizi yapılmıştır. Fenomenolojik yaklaşımda bireysel evren araştırılarak sorun saptama yoluna gidilmektedir. Dolayısıyla araştırma sürecinde yaklaşımın temelini bireysel deneyimler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı, katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yüklediği anlamları incelemektedir. Fenomenolojik bakış açısında tek bir gerçeklik yoktur, gerçeklik kişisel algılamalara dayalıdır ve zamanla değişebilir. Fenomenolojik araştırma yaşanmış deneyimler üzerinde kuram oluşturmak için önemli çıkarımlar sağlamaktadır (Baş ve Akturan, 2008; 84-85).

Araştırmanın alt yaklaşımı, literatürde Nitel Günlük Araştırması (NGA) olarak tanımlanmaktadır. Nitel Günlük Araştırması kavramı, Pietila (2007) tarafından günlük tekniğinin kullanıldığı olgusalıcı araştırmaları tanımlamak için ortaya atılmıştır. Son yıllarda yapılan bazı çalışmalarda, NGA katılımcısının aksiyon araştırmasında adı geçen içeriden biri konumunda (aksiyon araştırmasında veriyi toplayıp raporlayan katılımcı tanımı) yer alıp almadığı konusunda bazı tartışmalar yer almaktadır.

Ancak bu tartışmalar henüz yaygın bir kabul edilebilirlik aşamasında olmadığı için araştırmanın alt yaklaşımı Nitel Günlük Araştırması olarak tanımlanmıştır (Winter, 2001; Cocghlan, 2004, Levin, 1999, Greenwood, 1999).

3.1. Araştırma Modeli

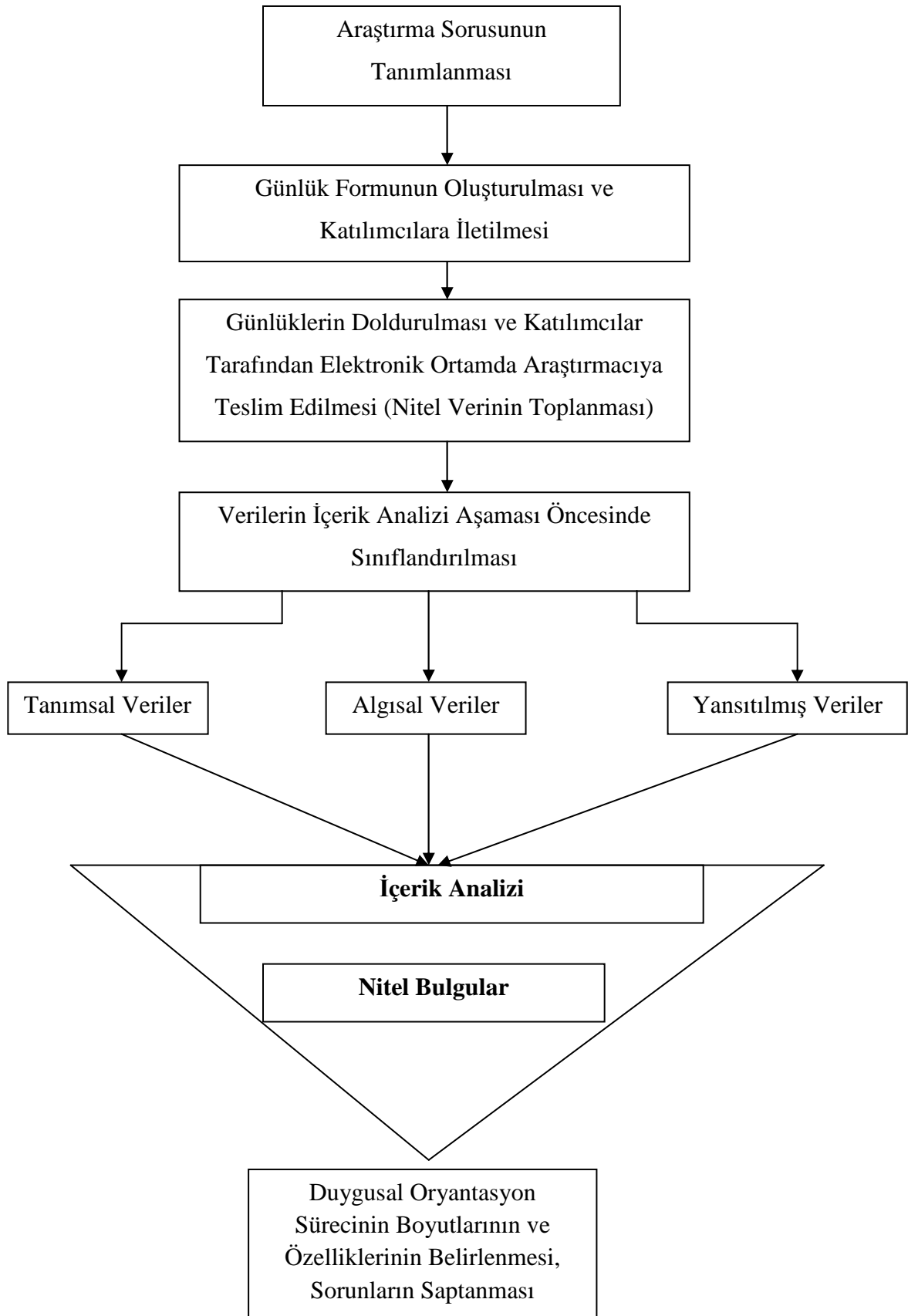
Bu çalışmada olgusalıcı paradigma altında tümevarımcı-keşifsel bir yaklaşım modeli uygulanmaktadır. Tümevarımcı yaklaşımda bilgiyi elde ederek bilgiden kurama ulaşma veya araştırma sorusunu yanıtlamak hedeflenmektedir (Finn, Elliot-White ve Walton, 2000; Neale, Allen ve Coombes, 2005).

Bu çalışmada uygulanacak olan Nitel Günlük Araştırmasının uygulama modeli aşağıdaki çizelgede görülmektedir. Bu model Valimaki, Vehvilainen-Julkunen ve Pietila (2007) adlı yazarların Nitel Günlük Araştırma modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Yazarlara göre bir günlük yazarı, raporunda üç kategoride veri sunmaktadır. Bunlar tanımsal, algısal ve yansıtılmış verilerdir. Araştırmacılara göre, veriler bu üç aşamada sınıflandırıldıktan sonra içerik analizine tabi tutulursa tekniğin güvenilirliği daha da artacaktır.

Yansıtılmış veriler olarak tanımlanan veri setiyle, katılımcıların özel yaşamlarından kaynaklanan bazı özelliklerin veriye yansması kast edilmektedir. Bu duruma çok sık rastlanılmamakla birlikte, araştırmacı tarafından dikkate alınmazsa verilerin yorumlanması aşamasında yanılgılara neden olabilmektedir. Örneğin bir katılımcının kendi kişisel sorunlarından dolayı araştırma alanında topladığı verileri manipule etmesi yansıtılmış verilerin tanımsal verileri etkilemesine örnek gösterilebilir. Algılanan veriler ise kişinin araştırma alanı hakkında konuyla ilgili algısal tutumlarıdır. Bu tutumlar süreç içinde değişebilir. Buradaki değişimin yönü, üzerinde çalışılan konunun anlaşılması için kritik öneme sahiptir. Araştırmacı için diğer çok önemli bir veri seti ise tanımsal verilerden oluşmaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki doğrudan görüşlerini içeren tanımsal veriler, temaların oluşturulmasında ve problemin saptanmasında anahtar bir noktada yer almaktadır.

Şekil 3.1. günlük analizlerinin yapıldığı çalışmalar ışığında araştırmacı tarafından tasarlanmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi en önemli aşama sorun saptama aşamasıdır. Nitel Günlük Araştırması, üzerinde henüz yaygın bir kuramın olmadığı alanlarda çalışma yapmak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla araştırma sorusunun bu nokta dikkate alınarak sorulması önerilmektedir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Modeli

Araştırmanın evrenini Kuşadası'nda bulunan A Grubu seyahat acentaları oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aşamasında, örneklem olarak, Kuşadası'nda bulunan Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda öğrenim gören, turizm sektöründe ilk kez ve A grubu seyahat acentalarında çalışan öğrenciler gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Günlük yazımı karşılıklı güvene dayalı kişisel bir süreç olduğu için örneklem seçiminde gönüllülük kriteri esas alınmıştır. Verilerin toplandığı 2008-2009 yılları içerisinde, Adnan Menderes Üniversitesinde öğrenci olup aynı zamanda da ilk iş deneyimini gerçekleştirme potansiyeli olan katılımcı sayısı yaklaşık olarak 190 kişi olarak belirlenmiştir.

190 kişiden 173 kişiyle, her toplantıda farklı öğrencilerin yer aldığı dört toplantı düzenlenmiş ve katılımcılar araştırma süreci ile ilgili bilgilendirilmiştir. Bu toplantıların sonucunda 110 katılımcı günlük yazmak için gönüllü olmuştur. 110 gönüllü içinden yazın iş bulup çalışanlar toplam 83 kişidir. Bu 83 katılımcı turizm sektöründe daha önceden hiç çalışmamış olma kriterini sağlamaktadır. Bununla birlikte bu 83 katılımcının 47'si aynı zamanda stajyer konumunda çalışacakları için araştırma sürecine dahil edilmemişlerdir. Bunun nedeni stajyerliğin belirli kuralları olan zorunlu bir eğitim uygulaması olmasıdır. Dolayısıyla bu noktanın araştırmanın keşifsel yönüne bir sınırlama getirmesini engellemek amaçlanmıştır. Stajyer konumunda yer alan adayların da elenmesiyle toplamda 36 katılımcı üzerinde çalışılmıştır.

Fenomenolojik araştırmalarda unutulmaması gereken nokta, örneklem hacminin büyük olmasının daha fazla bilgi elde etmeyi sağlamadığıdır. Yani daha fazla bireyden veri toplamak olguyla ilgili daha fazla bilgi vermez. Burada önemli olan bireylerden elde edilecek verinin sistematik bir şekilde toplanmasıdır. Fenomenolojide ilk elden ve subjektif bilgi toplanması amaçlanmaktadır (Sanders, 1982; Baş ve Akturan, 2008; 90).

Katılımcılara günlüğün ne amaçla yazılacağı konusunda bilgilendirici bir seminer verilmiştir. Seminerde yer alan temel konularla ilgili kısa bir rehber de yazılı olarak katılımcılara iletilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Veri toplama tekniği olarak günlük tekniği kullanılmıştır. Günlüğün tasarımı elektronik ortamda gerçekleştirilmiş ve katılımcılara elektronik posta olarak iletilmiştir. Elektronik günlük formu toplam 17 sayfadan oluşmaktadır ve 15 günlük süreyle doldurulması amaçlanmıştır. Ancak herhangi bir yazım sınırlaması yoktur. Her gün için o günü özetleyen bir kelimeyle günlüğün 15 günde tamamlanması katılımcılardan talep edilmiştir. 15 günün sonunda, katılımcılardan bu onbeş günü tek bir cümleyle tanımlamaları, günlük tutma deneyimleriyle ilgili düşüncelerini belirtmeleri ve bazı demografik soruları yanıtlamaları istenmiştir.

Katılımcılardan günlük tutma deneyimleri hakkında yazmalarının istenme nedeni, bu teknikle ilgili geri bildirim sağlamak ve sonraki araştırmalarda tekniğin daha iyi kullanımının yollarını saptamaktır. Günlük verileri sistematik olarak 2008 ve 2009 yıllarının Mayıs ve Haziran aylarında toplanmıştır.

Günlük tekniğinin başarisında en önemli etken günlüklerin günübirlik doldurulmasıdır. Bunun için bütün katılımcılardan mobil telefon numaraları alınarak üç günde bir onlarla telefon aracılığıyla irtibata geçilmiş ve motivasyonlarının yüksek tutulmasına zen gösterilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların da araştırmacıya rahatlıkla ulaşıp bilgi alabilmeleri için, aramaları dahilinde creti karşı tarafın ödeyeceği özel bir telefon numarası verilmiştir.

3.3.1. Günlük Tekniği

Günlükler, sosyal bilimler, fen ve sağlık bilimleri, dilbilim de dahil olmak üzere pek çok araştırma disiplininde kullanılan araçlardır. Bazen adları: log books, journals, lab books veya alan notları olarak değiştirilse de aslında günlüklerden yararlanmanın temel mantığı dışsal bir hafızadan (external memory) yararlanmaktır.

Etnografik veya zoolojik araştırmalarda da sıklıkla kullanılan günlük yönteminde araştırmacılar gündelik gözlemlerini kaydetmekte ve daha sonra üzerinde düşünmek ve analiz etmek için bir dışsal hafıza oluşturmuş olmaktadır. En erken sistematik günlük çalışmasının tarihi 1924'lere kadar uzanmaktadır ve bu günlük Sovyet hkmeti ile ilgili ve toplumsal bazı planlama çalışmalarında kullanılmıştır (Robinson, 1999).

Günlüklerin pozitivist disiplinlerdeki etkili kullanımını zaman içinde sosyal bilimler araştırmasında kullanımının nn açmıştır. Sosyal bilimler araştırmacıları, katılımcıları gözleyerek elde ettikleri verileri ve görüşmelerden elde ettikleri anahtar verileri kaydetmek için bu yöntemi kullanmaya başlamışlardır. Yine aynı Şekilde günlüklerin sosyolojik alandaki kullanımı, bu yöntemin sosyal eēitim alanında kullanımına da ilham saēlamıřtır. Bunun en erken örneklerinden birisi Philip Jackson'un (1968) *Life In Classrooms* adlı eseridir. Bu eser günlük yöntemiyle oluşturulmuştur ve ēretmenin dünyası olgusuna daha yakın bir bakış açısı getirmeyi amaçlamıştır.

Günlüklerin günümüzdeki anlamıyla kullanımına önderlik eden bir diēer olgu ise erken Avrupa kültüründe yazı yazmanın; kendi kendini anlama (self-understanding), kendi kendini aldatıp aldatmadıēının farkında olma, duyguları ve düşünceleri rahatça dile getirme ve acıyı azaltma amaçlarını güdüyor olmasındır (Altrichter ve Holly, 2004). Günlük yöntemi kullanılırken katılımcılara kapalı uçlu sorular da sorulmaktadır, ya da bazen araştırmacının televizyon izleme alışkanlıkları veya acentalarda danışman olarak zaman harcamak gibi konularda istatistiksel veri toplamayı amaçlayan bütün bir soru listesinin kullanılabil-diēi bir yöntemdir. Günlük yönteminin gelişimindeki bir diēer anahtar nokta ise, katılımcıları kişisel hislerini ve kişisel olarak kendileri için anlamlı olan olaylar hakkındaki deneyimlerini yazma konusunda cesaretlendirebilmesidir (Daymon, 2002).

Okami (2001), gnlēn insanların günlük yaşamlarındaki kullanımına da dikkat çekmiştir. Yazar, *Sevgili Günlük: Kullanılışlı Fakat Kusursuz Olmayan Bir Yöntem* adlı çalışmasında, insanların günlük tutarken, kişisel yaşamlarının özel ayrıntılarını aıēa çıkardıklarını ifade etmiştir.

Bu günlükler yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bir biçimde olabilmektedirler. Sonuç olarak hem nitel hem de nicel veri kaynağı olarak etkilidirler ve açık uçlu olma yararları vardır. Günlük tekniğinin en önemli avantajlarından birisi kişisel olmasıdır. Günlükler gündelik kişisel olayların, gözlemlerin ve düşüncelerin kaydedildiği belgelerdir. Araştırma bağlamında ise günlükler, “süregiden deneyimlerin düzenli olarak incelendiği kişiye özgü oto veri toplama araçlarıdır.” Araştırma günlükleri bu yönleriyle evlerde tutulan günlüklerden farklıdır. Bu tür günlük çalışmaları, araştırma teknikleri literatüründe Nitel Günlük Araştırmaları (NGA) olarak tanımlanmaktadır (Patterson, 2005; 142).

Bu açıklamaların ışığında, günlük yönteminin, bir araştırma yöntemi olarak doğal şartlarda uygulanması gerektiği ifade edilebilir. Sadece bazı aşamaları araştırmacı kontrolünde tutulmaktadır. Günlükler tamamen açık uçlu olabildikleri gibi işaretleme listesi formları şeklinde yapılandırılmış biçimlerde de olabilmektedirler. Açık uçlu bırakılmış günlüklerde, katılımcı kendi yorumlarını kendi cümleleriyle yazabiliyorken, yapılandırılmış kapalı uçlu günlüklerde katılımcı evet ya da hayır şeklinde basit yanıtlar verebilmektedir. Günlüklerle nicel (anketler kullanılabilir) veya nitel (video kayıtları kullanılabilir) veri toplamak mümkündür (Constantine, 2003).

3.3.2. Araştırma Günlüklerinin İçermesi Gereken Unsurlar

Araştırma günlükleri, gözlemlerden, görüşmelerden ve resmi olmayan sohbetlerden elde edilen verileri içermektedirler. Bunlara ek olarak, “found items” yani bulunmuş öğeler olarak adlandırılan, fotoğraflar, mektuplar ve buna benzer kaynaklar da araştırma günlüklerinde yer alabilmektedir.

Günlüklerde bağlamsal bilgi olarak adlandırılan, verilerin nasıl toplandığı, araştırma yöntemi üzerine nelerin yansıdığı, sonraki araştırma basamaklarına etki eden fikirlerin ve planların neler olduğu açıklanmalıdır. Günlük yönteminde memo olarak adlandırılan kısa not tutma tekniğinin kullanılması araştırmacılara özellikle önerilmektedir. Özel zaman periyodlarındaki bazı spesifik deneyimlerin rahatlıkla hatırlanabilmesi için (örneğin bir ders sınıfında) memolar yarar sağlayabilmektedir.

Pek çok yazarın da paylaştığı ortak görüşe göre, günlük yazmak kişisel bir konudur. Yapılan araştırmaya bağlı olarak, her günlük yazarı kendi kişisel özelliklerini ve tarzını çalışmasına yansıtılmaktadır, ve bu da günlük yönteminin bir araştırma aracı olarak değerini arttırmaktadır. Altrichter ve Holly (2004), günlük yazarlarına bazı önemli önerilerde bulunmuşlardır. Bunların en başında düzenli olarak yazma gelmektedir. Bu yazımlar çok çeşitli veriler içerebilmelidir.

Günlük tekniğini kullanacak araştırmacılara aşağıdaki gibi birtakım öneriler sunmak mümkündür (Brewerton, 2001):

- Katılımcıları ne çok uzun ne de çok kısa, orta düzeyde uygun günlükler tutmaya yöneltin. Günlüğü yazmanın kolay olmadığı durumlarda ses kaydı da kullanılabilir.
- Günlük yazımı konusundaki yönlendirmeler açık ve anlaşılır olmalıdır. Katılımcılar araştırmanın temel altyapısını, amacını ve kendilerinin araştırma içindeki rollerini açıkça anlamış olmalıdırlar.
- Eğer kapalı uçlu günlükler söz konusuysa, yorumlama için yeterli derecede boşluğun katılımcıya sağlanmış olduğundan emin olunmalıdır.
- Bazen günlük çalışmaları ile yapılan araştırmalar uzun zaman alabilmektedirler. Böyle durumlarda katılımcıların güdülenmesine özel çaba harcanmalı ve ilk zamanlardaki konsantrasyonun yitirilmemesine çalışılmalıdır.
- Katılımcı özellikle araştırmanın ilk safhalarında araştırmacıya istediği zaman ulaşabilmeli ve gerektiğinde sorular sorabilmelidir.

3.3.3. Veri Toplama Tekniği Olarak Günlükler ve Kullanım Alanları

Günlükler katılımcıların kişisel yorumları doğrultusunda ve onların yaşadığı veya çalıştığı ortamın çerçevesinde veri toplanmasına olanak sağlamaktadırlar. Özellikle katılımcıların gözlem yaparak ulaşılamayacak alanlarına ulaşma olanağı sağlaması tekniğin getirdiği en büyük avantajlardan birisidir. Katılımcıların neler hissettiklerini ve davranışlarının nedenlerini anlamak günlükler aracılığıyla mümkün olabilmektedir.

Günlük tekniğiyle elde edilen verilerde, katılımcılar deneyimlerini kendi dilleriyle ifade edebildikleri için sosyal araştırmalarda önemli artılar sağlanabilmektedir. Ayrıca günlüklerin katılımcılara çok fazla sınırlama getirmemesi keşifsel olarak çok kritik verilerin ulaşılmasına olanak vermektedir. Özellikle Hollanda ve İngiltere’de günlük araştırmacıları tekniğin bu tür avantajlarını uzun dönemli sosyal değişimleri incelemek amacıyla da kullanmaktadırlar. Sosyal değişimlerin incelendiği günlükler ise daha çok zaman kullanımı üzerine dizayn edilmektedir. Katılımcıların bir gün içinde hangi zaman dilimleri içinde neler yaptıkları düzenli olarak incelenerek, gündelik yaşamın değişiminden genel sosyal değişimin yönü saptanmaya çalışılmaktadır (Robinson, 1999).

Günlük tekniğinde, günlüğü tutan katılımcının da aslında bir çeşit araştırmacı olup olmadığı önemli bir tartışma konusudur. Çünkü katılımcı kendi gündelik yaşamını gözlemlemekte, incelemekte ve raporlamaktadır. Bu yönüyle katılımcının, aksiyon araştırması yönteminde tanımlanan “içerden biri” konumunda yer alıp almadığı ilginç bir sorudur (Scott ve Morrison, 2005; 63-64). McNiff (1996), nitel günlük araştırmasında, günlüğü araştırmacının tutmadığı durumlarda, günlük araştırmasının bir aksiyon araştırması olduğu savını destekleyen bir başka yazardır.

Aksiyon araştırmasında olduğu gibi nitel günlük araştırmasında da katılımcıdan arzu ettiğimiz verileri yazması için izin istememiz ve onun verilerinin gizliliğini garanti etmemiz gerekmektedir. Aynı zamanda katılımcı grubunun özelliklerini, onların konuya olan hakimiyetini ve doğalarını iyi bir şekilde anlamak önemlidir. Bazı katılımcılar için günlük tutmak doğal bir aktivite değildir.

Dolayısıyla bu katılımcıların günlük tutmaya kanalize ve disipline edilmesi gereklidir. Katılımcı günlük için gerekli gündelik zamanı yaratmalı ve düzenli olarak yazmalıdır.

Poul Moller ve Christian Alsted (1996), Danimarka’da gerçekleştirdikleri bir araştırmada, tüketicilerin sinemaya gitme davranışlarını ve sinema reklamları konusundaki algılarını incelemiştir. Araştırmacıların veri toplama tekniği grup görüşmeleri ve günlüklerdir. Bu çalışmada günlükler, araştırmacılara katılımcıların medya alışkanlıkları hakkında veri kaydı yapabilmelerini sağlamıştır. Yine günlükler aracılığıyla hangi filmi nerede seyrettiklerini takip etmişlerdir. Danimarka’da yapılan bu çalışma, pazarlama ve tüketici davranışları konusunda günlük tekniğinin kullanımına bir örnektir (Daymon, 2002).

Günlüklerin bir diğer kullanım alanı ise ikinci dil öğrenimidir. Schmidt ve Frota’nın (1986), ikinci dil öğrenimi konusunda yaptıkları bir çalışma, yöntemi bu açıdan tanımlamaktadır. Çalışma araştırmacıların Brezilya’daki dil öğrenme deneyimlerini içermektedir. Yazarlar bu çalışmada Portekizce dilini öğrenme deneyimlerini günlüklere kayıt etmişlerdir. Günlüklerde yazarların Brezilya’da yaşadıkları gündelik deneyimler ve etkileşimler yer almaktadır. Bu çalışmada ayrıca yazarların sınıflarda öğrenim görürken düşündükleri ikinci dil öğrenme biçimleri de yer almaktadır (Mackey, 2005).

Constantine (2003), günlük yönteminin ürün geliştirmede nasıl kullanılabileceğini araştırmıştır. Yazara göre, günlükler sürekli kullanıcının yanında olmalıdır. Katılımcı bir ürünle ilgili günlük tutarken, ürün hakkındaki ad-hoc yani anlık yorumlarını bu günlükte tutabilir. Eğer katılımcı ürünü kullandıktan sonra günlük tutmayacak olursa, pek çok önemli şey unutulabilir. Bu tür ürün geliştirme günlükleri “Bu üründe sevmediğiniz bir şey var mı?” “Ürünün bu özelliğini (herhangi bir özellik belirtilir) kullanmak kolay mı?” “Bugün ürünle ilgili herhangi bir sorun yaşadınız mı?” şeklinde sorular da içerebilir. Bu tür sorular ürün kullanılırken ne olduğunu hatırlamayı kolaylaştıracak türden sorulardır.

Eğer katılımcıya bu tür sorular sorulmazsa, o da bu sorulara yönelik yanıtları not etmeyecek ve daha sonrasında sorunlu durumları doğru olarak hatırlaması güçleşecektir. Burada unutulmaması gereken bir diğer önemli nokta da katılımcılara test süresi boyunca firmaya doğrudan bağlantı kurabilme fırsatının verilmesidir.

Koçak (2007), tüketici doyumunun ölçülmesinde geleneksel paradigmayı eleştirdiği ve doyum ölçümünde alternatif yolları araştırdığı çalışmasında günlük ve görüşme tekniğini aynı anda kullanmıştır. Geleneksel paradigmayı eleştirmek ve alternatifini sunmak başlı başına keşifsel bir yaklaşım olduğu için, çalışmada özellikle nitel tekniklerin avantajlarından yararlanılmıştır. Görüşmeler ve günlükler 75 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır. Nitel yöntemler araştırmacının turizm alanında tüketici doyumuna alternatif bir bakış getirmesine yardımcı olmuştur. Derinlemesine veri elde etme ve analiz etme olanağı sunan günlük ve görüşme tekniği, tüketim sürecinin bilişsel ve duyuşsal öğeler içeren dinamik-etkileşimli yapısını daha iyi ortaya koyma ve doyum konusunu *tüketicinin kendi bakışından ele alan* bir yaklaşımla inceleme olanağı sağlamıştır.

Günlükler üzerinde çalışan araştırmacılar büyük bir veri setini incelenmek ve analiz etmek durumundadırlar. Nitel günlük araştırması katılımcı ve araştırmacı arasında yaşanan interaktif bir süreçtir. Bu süreç içinde günlüğün yazılması, okunması ve yorumlanması gerçekleştirilirken araştırmacı pek çok evrelerden geçmektedir.

Bu noktada verinin nasıl analiz edileceği de çok önem arz etmektedir. Günlüğü tutanlar, günlükte yer alan verinin yaratıcılarıdır. Dolayısıyla hem tanımsal hem de algısal analize açıktırlar. Günlük verileri hem nitel hem de bilgisayar aracılığı ile nicel içerik analizine tabi tutulabilirler. Nicel içerik analizinde verilerden temel kategoriler çıkarılır ve bunlar arasındaki karşılaştırmalar yapılır.

Nitel içerik analizinde ise araştırmacı veriyi okuma ve analiz etme sürecini aynı anda gerçekleştirir. Çoğu araştırmacı bu iki nicel ve nitel yaklaşımı birlikte kullanmaktadır (Scott ve Morrison, 2005).

Günlük araştırmacıları büyük oranda nitel veri seti üzerinde çalışmalarına rağmen, literatürde bu konuda oluşturulmuş ve kabul görmüş belirgin bir standart veri miktarı veya katılımcı sayısı yoktur. Boserman (2009), *Diaries From Cannabis Users: An Interpretive Phenomenological Analysis* adlı araştırmasında 15 katılımcıyla çalışmıştır ve elde ettiği veriyi içerik analiziyle yorumlamıştır.

Valimaki, Vehvilainen-Julkunen ve Pietila (2007), alzheimer hastalarına bakım yapan aile üyelerinin, bu hastalığa karşı yaklaşımlarını incelemek için yaptıkları araştırmalarında 83 katılımcıya günlük tutturmuşlardır. Bulguları içerik analiziyle elde eden araştırmacılar, hastalara bakan aile üyelerinin, alzheimer rahatsızlığını nasıl tanımladıklarını ve nasıl yansıttıklarını günlük verilerinden incelemişler ve sonuçları sınıflandırmışlardır.

Parkinson, Benson ve Jenkins (2003), Cambridge Üniversitesinde İngilizce öğrenen yabancı öğrencilerin sınıflarda yaşadıkları sorunları saptamak ve yabancı dil öğreniminin kalitesini yükseltmek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında günlük tekniğinden yararlanmışlar ve bunun için gönüllülük esasına dayalı olarak 3 öğrenciyi katılımcı olarak belirlemişlerdir. Araştırma raporunda bu üç öğrencinin günlüklerinden elde edilen kritik olaylar içerik analiziyle saptanmış ve tartışılmıştır.

3.3.4. Günlük Tekniğinin Sınırlılıkları ve Avantajları

Özellikle veri toplama tekniği olarak günlüklerin kullanımı söz konusuysa, katılımcıların kendilerini yazarak ifade edebilme yetenekleri, tekniğin başarılı olabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Eğer katılımcılar bu konuda etkili değillerse tekniğin başarısı da bundan olumsuz etkilenecektir. Yine yazma konusunda katılımcıların sürekli cesaretlendirilmesi ve motive edilmesi araştırmacının sorumluluğuna kalmaktadır (Daymon, 2002). Öte yandan yöntemin pek çok avantajı bulunmaktadır. Günlük yöntemi, araştırmacının doğrudan ulaşamayacağı durumlar hakkında birinci elden veri sağlama olanağı verir.

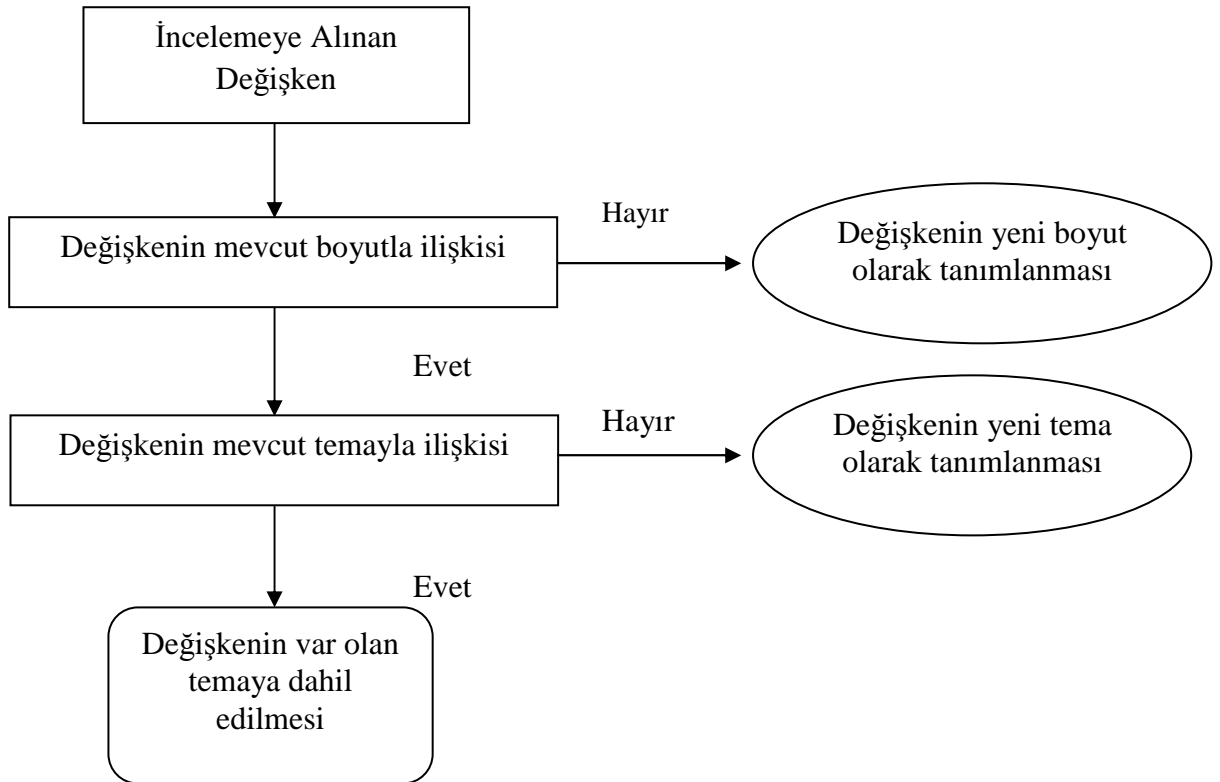
Günlükler, araştırmacının gözlem, anket ve görüşme teknikleriyle ulaşamayacağı alanlara ulaşmasını ve ayrıca katılımcılara ait kişisel olaylar ve olgular hakkında inceleme ve analiz yapma şansına sahip olmasını sağlamaktadırlar.

Günlüklerle özel ve detaylı bilgilere ulaşmak mümkündür (Brewerton, 2001). Günlüğün en temel avantajı kişisel bir veri setini araştırmacıya sunuyor olmasıdır. Araştırmacı, günlük tekniği ile, araştırma yapmak istediği alana doğrudan ulaşabilmekte ve konuyu da gerçekleştirdiği zaman içindeki değişkenler manipüle olmadan inceleyebilmektedir (Mackrill, 2008). Günlüklerin yansıttıkları düşünceler farklı deneyimlerden ortaya çıkmaktadır. Her düşünce farklı bir motif içerebilir ve yine farklı bir deneyimden doğabilir. Bu durum günlüğün keşifselliğine son derece katkı sağlamaktadır. Bazen katılımcılar davranışlarına yön veren güdülerini açıkça yansıtmaktan bilerek kaçınırsalar bile günlük verilerinde araştırmacı bu güdülerini veya bireysel önceliklerini rahatlıkla görebilir (Elliot, 1997). Nitel araştırma alanında günlüklerin önemi özellikle 2000 yılı sonrasında yapılan çalışmalarla fark edilmiştir ve henüz nitel araştırma teknikleri literatüründe bir veri toplama stratejisi olarak hak ettiği yeri yeni yeni kazanmaktadır (Imperio, 2005).

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analiz aşamasında nitel verilerin analizinde yaygın olarak kullanılan içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz tekniğinde araştırmacı nitel veri seti içindeki temaları ortaya çıkartarak veri setinden elde ettiği değişkenleri ilgili konu başlıkları altında toplamakta ve böylece verileri sınıflandırmaktadır. Bu çalışmanın içerik analizinde uygulanan olan model Şekil 3.2.'de görülmektedir.

Şekil 3.2. Araştırmanın İçerik Analizi Modeli



Kaynak: Kandasamy, I., Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, pp. 328-337.

Şekil 3.2.'den de anlaşılacağı gibi her değişkenin öncelikle hangi boyuta dahil olması gerektiği saptanmaktadır. Şekilde yer alan “Değişkenin *mevcut* boyutla ilişkisi/Değişkenin *mevcut* temayla ilişkisi” ifadeleri okuru önceden tanımlanmış boyutların ve temaların var olduğu şekilde yanıltmamalıdır. Araştırmacı bu modeli uygularken ele aldığı ilk değişkenle beraber bir tema ve bu temayı kapsayacak bir boyut tanımlamaktadır. Dolayısıyla daha sonradan incelemeye alınan değişkenler bu ilk belirlenen boyut ve temayla olan ilişkilerine göre değerlendirmeye alınmaktadırlar.

Bu ilk aşamadan sonra eğer bir değişken ilk saptanmış olan boyuta ya da temaya dahil olamıyorsa, değişken ayrı bir boyut olarak tanımlanacaktır. Eğer boyutlardan birine dahilse bu kez dahil olduğu boyut içinde hangi temaya dahil olacağı saptanacaktır. Bu aşamada eğer değişken mevcut olduğu boyut içinde herhangi bir temaya dahil edilemiyorsa bu durumda o boyut içinde ayrı bir tema olarak tanımlanacaktır. Analiz süreci bu şekilde keşifsel bir yapıda bütün değişkenler için sürdürülmektedir.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılardan toplanan verilerin içerdiği bulgular yer almaktadır. Bulgular raporlanırken öncelikle günlük verilerinden elde edilen değişkenler ilgili temalar altında sıralanmıştır. Temalar ve tema altında yer alan değişkenler taslak olarak düzenlendikten sonra alanında uzman 5 akademisyen tarafından yeniden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda tablolar en son şeklini almıştır.

Analiz aşamasında, temalar ve değişkenler saptanırken, her güne özgü sorunlar o güne ait olarak raporlanmıştır. Ancak okurun burada konuyu rahat takip edebilmesi için ilk etapta 15 günlük süreç bir bütün olarak yansıtılmıştır. Örneğin yönetici kaynaklı sorunlar başlığı altındaki tabloda yer alan değişkenler 15 günlük süreyi yansıtmaktadır. Daha sonraki başlıkta ise bu sorunlar ilgili günlerle ilişkilendirilmiştir. Böylelikle okurun hangi sorunların hangi günlerde ortaya çıktığını takip edebilmesi amaçlanmıştır. Tabloların daha anlaşılır olması için temalar A, B, C şeklinde büyük harflerle; her tema altındaki değişkenler de a1, b1, c1 şeklinde küçük harflerle numaralandırılmıştır. Daha sonra bu değişken kodları ortaya çıktığı günle eşleştirilmiştir.

Bu bölümde öncelikle günlük analizi aşamasında ortaya çıkan ancak konuyla doğrudan ilişkili olmadığı için analiz sürecinden çıkarılan algısal ve yansıtılmış veriler sunulmaktadır. Bu veriler her ne kadar analiz sürecine dahil edilip yorumlanmasa da aslında üzerinde çalışılan fenomenin anlaşılmasında kritik bir öneme sahiptir.

Daha sonraki bölümde temalar ve temalar altında toplanan değişkenler sunulmuştur. Bir sonraki başlıkta bu değişkenlerin ilgili günlerle ilişkisini gösteren tablolar yer almaktadır.

Bir sonraki bölümde ise günlük yazarlarını mutlu eden örnek olaylarla, her gün günlüğün bitiminde özel olarak yanıtlanması istenen ve o günün tek bir sözcükle özetini ifade eden anahtar kelimeler raporlanmıştır.

4.1. Günlük Analizlerinden Elde Edilen Algısal ve Yansıtılmış Veriler

Algısal ve yansıtılmış veriler sunulmadan önce bu veriler hakkında kısaca açıklama yapılmasında yarar vardır.

Algısal Veriler: Algısal veriler katılımcıların araştırma alanıyla ilgili ön kabullerini içeren verilerdir. Bir nevi bireysel varsayımlar veya önyargılar olarak da kabul edilebilir. Günlük analizi gibi, bir sürecin analizini ortaya koyan çalışmalarda, algısal verilerin süreç içinde geçireceği olası değişimler olgunun anlaşılmasında önemli bulguların açığa çıkmasını sağlayabileceği için önem arz etmektedirler.

Algısal veriler özellikle günlüklerin en başında ve ilk sayfalarda yer almaktadır. Katılımcılar ilk iş deneyimlerini yaşadıkça bu algıları çoğunlukla değiştirmekte, bazen tamamen tersine dönebilmektedir. Bu türden algı değişimleri ve bu değişimlerin altında yatan nedenler bu çalışmada örnek olaylar şeklinde raporlanmıştır.

Yansıtılmış Veriler: Günlüklerde oluşan yansıtılmış veriler genellikle günlük yazmanın doğasında var olan rahatlığın ortaya çıkardığı türden verilerdir. Katılımcılar günlük iş deneyimlerini dışsal bir hafızada kaydetmeye başladıkları anda, kendi duygusal iç dünyalarıyla baş başa kalmanın huzuruyla, katılımcı-araştırmacı arasındaki sınırı kendiliğinden ortadan kaldırmaktadırlar. Bu durum katılımcılar açısından son derece özel olan deneyimlerin günlüklerde yer almasını sağlamaktadır. Bu çalışmada yansıtılmış veriler sadece tema olarak açıklanacaktır. Her ne kadar katılımcıların isimleri açıklanmayacak da olsa temaların içeriklerini açıklamak, katılımcı-araştırmacı arasında son derece yüksek çaba harcanarak oluşturulmuş olan özel güven ortamına bir tür saygısızlık olarak algınabilir.

Yansıtılmış veriler ve bunların içerikleri, üzerinde çalışılan olgunun derin kodlarının anlaşılmasında büyük öneme sahiptir. Ancak sistematik araştırma sürecinde ele alındığında, ilk bakışta temel araştırma sorusuyla doğrudan ilişkili görünmedikleri için ek veriler olarak ayrı bir konumda değerlendirilmelidir. Öte yandan bu veriler bir örgüt içinde faaliyet gösteren işgörenin en doğal duygularını ve tepkilerini içerdikleri için, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında, iş ortamındaki bireyin özelliklerini anlamada kritik öneme sahiptirler.

Bu çalışmada saptanan algısal ve yansıtılmış veriler Tablo 4.1.'de sadece temalar olarak yer almaktadır.

Tablo 4.1. Günlüklerden Elde Edilen Algısal Veriler

Algısal Veriler

- Önceden çalışan arkadaşlardan edinilen sektör kötüdür algısı.*
- Sektörde asla çalışmam.*
- İngilizler soğuk insanlardır.
- Türk müşteriler uğraşması en zor olanlardır.
- Turizm sektöründe çalışanlar küçümsenir.

(*) Sektöre yönelik işlerin yapılması, iş arkadaşlarıyla kurulan sıcak ilişkiler (örneğin birlikte kahvaltı yapmak), ilk gün işlerin nasıl yapılacağına yönelik çalışanı bilgilendirip işten erken ayrılmasına izin vermek bu algının kırılmasını sağlayabilmektedir. Katılımcıların üçünde burada açıklanan olumsuz algılar iş arkadaşlarının ve yöneticinin olumlu tutumlarıyla yıkılmıştır ancak birkaç gün sonra yöneticinin olumsuz ve bencil tutumları işgörenin olumlu yönde değişen bütün algısını bir anda yeniden olumsuzla çevirmiştir. Böyle bir durumun yeni işgörende yaratacağı duygusal çöküntünün büyüklüğü tartışma götürmez.

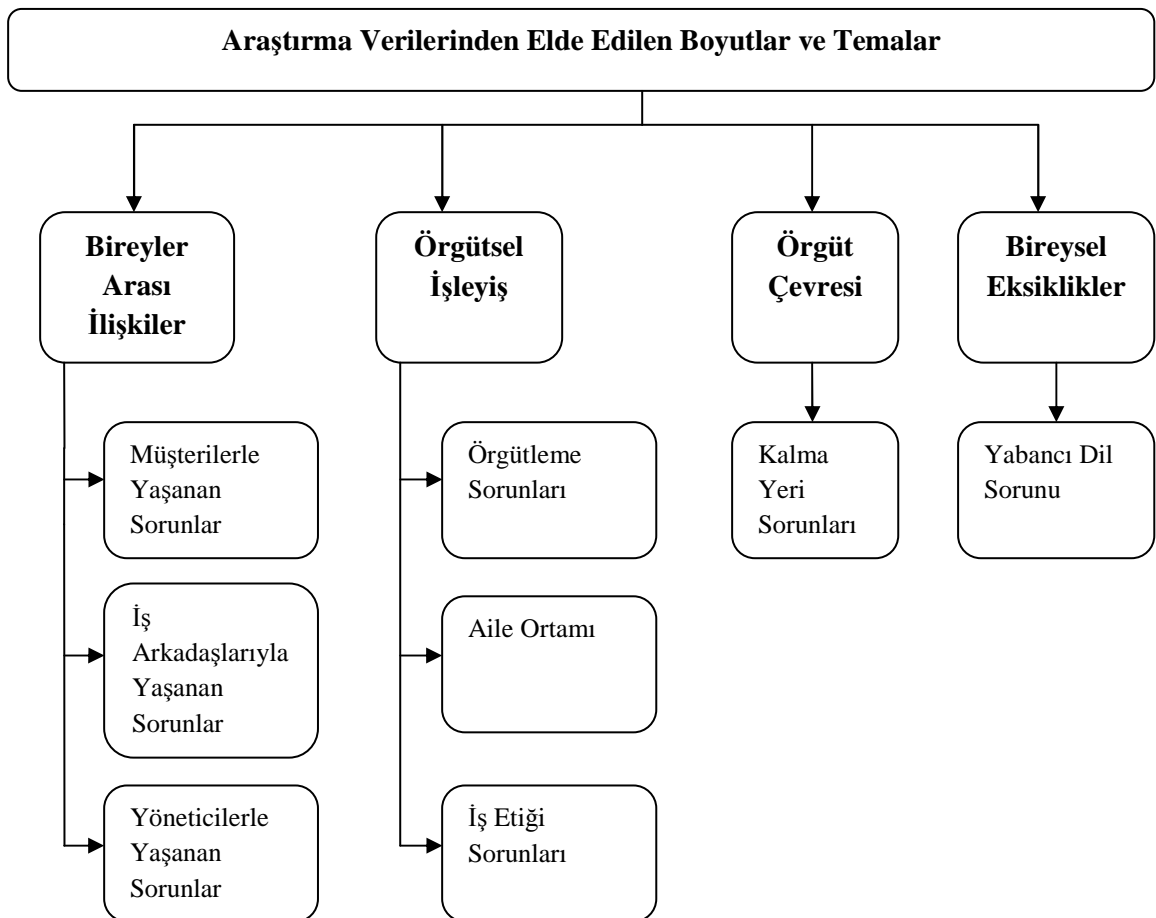
Tablo 4.2. Günlüklerden Elde Edilen Yansıtılmış Veriler**Yansıtılmış Veriler**

- Müşterilerle girilen duygusal ve cinsel ilişkiler.
- Çalışma arkadaşlarıyla girilen duygusal ve cinsel ilişkiler.
- Yöneticilerle girilen duygusal ve cinsel ilişkiler.
- İş arkadaşlarıyla ilgili fiziksel özelliklerin alaycı bir biçimde yansıtılması.
- İş arkadaşları hakkında dedikodular.
- Yöneticilerinin sapkın olarak nitelendirdikleri cinsel tercihleri.
- İş arkadaşlarıyla iş dışı yapılan sosyal aktiviteler.
- Yöneticilerin başlarına gelmesi temenni edilen beddualar.
- Yöneticilerin başlarına gelen kötülükler.
- Müşterilere yapılan iş dışındaki iyilikler.
- Gündelik yapılan sıradan acenta işlerinin ayrıntılı bir şekilde raporlanması (Bilet kesmek, tur programı hazırlamak, telefonlara bakmak vb.).
- Sektörün aşlında nasıl işlemesi gerektiğine dair düşünceler.
- Müşteriler hakkında varılan izlenimler ve önyargılar.
- Müşterilerin yarattığı iş dışı sorunlar.
- Erkek/kız arkadaş arasında yaşanan olaylar.
- Pazarlık yapan müşterilerle ilgili iş dışı olaylar.
- Aile şirketlerinde, yöneticiler arasında yaşanan iş dışındaki ailevi kavgalar.
- Sevilmeyen müşterilerin başına gelen kötü olaylar ve bundan duyulan memnuniyet.
- Günlük yazarının çocukluk hatıraları.
- Güncel olaylar hakkında görüşler (ekonomik krizler, gelir dağılımındaki adaletsizlik vb.)
- Patronun ortağıyla diğer ortak hakkında yapılan iş dışı dedikodular.

4.2. Günlük Verilerinin Analizlerinden Elde Edilen Sorunların Boyutları ve Temaları

Burada günlük analizlerinden elde edilen sorunlar tablolarda yansıtılmıştır. Her tablonun başlığında o tablo içinde yer alan değişkenlerin toplandığı temanın adı yer almaktadır. Tablolarda, saptanan değişkenin yarattığı etkiler ve değişkenlerin tekrarlanma sıklıkları da yer almaktadır. Temalar başlıca dört boyutta toplanmaktadır. Bu boyutlar ve boyutlar altında yer alan temalar: (1) Bireyler Arası İlişkiler (Müşterilerle Yaşanan Sorunlar, İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar, Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar), (2) Örgütsel İşleyiş (Örgütlenme Sorunları, Aile Ortamı, İş Etiği Sorunları), (3) Örgüt Çevresi (Kalma Yeri Sorunları) (4) Bireysel Eksiklikler (Yabancı Dil Sorunu) şeklinde tanımlanmıştır. Bu boyutlar ve temalar Şekil 4.1.'de daha net olarak görülebilmektedir.

Şekil 4.1. Araştırma Verilerinden Elde Edilen Boyutlar ve Temalar



Şekil 4.1.'de de görüldüğü gibi sorunlar daha çok Bireyler Arası İlişkiler ve Örgütsel İşleyiş boyutları altında yer alan temalarda toplanmaktadır. Örgüt Çevresi ve Bireysel Eksiklikler olarak tanımlanan diğer boyutların altında birer adet tema tanımlanabilmiştir.

Nitel verilerin araştırılmasında her ne kadar tekrarlanma sıklıklarının çok fazla üzerinde durulmasa da bu çalışmada bazı sorunların yoğun olarak çok fazla işgöreni etkilediği görülmüştür. Bu nedenle kritik sorunların daha belirgin saptanabilmesi ve tablolardaki sıralamanın sağlıklı yapılabilmesi için frekans verileri de tablolara eklenmiştir.

4.2.1. Bireyler Arası İlişkiler

Bireyler arası ilişkiler boyutu altında yer alan temalarda yeni işgörenin iş yerinde ilişkiler kurduğu bireylerle yaşadığı sorunlar listelenmiştir. Temalar: Müşterilerle Yaşanan Sorunlar, İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar ve Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar şeklinde aşağıdaki tablolarda tanımlanmıştır. Tablo 4.3.'te müşterilerle yaşanan sorunlar yer almaktadır.

Tablo 4.3. Müşterilerle Yaşanan Sorunlar

Müşterilerle Yaşanan Sorunlar (M)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(m1) Müşterilerin işgöreni taciz etmesi.	İşgörenin derin bir utanç duyulmasına neden olmakta.	3
(m2) İşgörenin yabancı müşterilerle iletişime geçmede zorluk yaşaması ve onlarla konuşma cesareti bulamaması.	Bu durum yeni işgörende büyük bir güvensizlik yaratıyor.	1
(m3) Müşterilerin kasten sorun çıkarması.	Bu durum yeni başlayanın iş stresi yaşamasına neden olmakta. Ancak sorunun çözüldüğü durumlarda büyük bir rahatlama ve kendine güven duygusu oluşturuyor.	1

Tablo 4.3.'te görüldüğü gibi müşterilerle yaşanan sorunların başında, özellikle kadın katılımcıların yaşadığı taciz sorunu görülmektedir. Erkek katılımcılardan taciz konusunda sorun belirten olmamıştır. Diğer sorunlar da yabancı müşterilerle iletişime geçmekte yaşanan cesaret eksikliği ve müşterilerin kasten sorun çıkarmasıdır.

Yeni başlayanda görülen utangaçlığın en önemli nedenlerinden birisi iş ortamına karşı duyulan yabancılaşma hissine karşı yöneticilerin özel bir tavır göstermemesi yatmaktadır. Bu konuda yeni işgörene özel bir ilgi gösterilmesi gereklidir.

Utangaçlık olgusu hem sosyal bilimler hem de tıp literatüründe ele alınan konulardan birisi olmasına rağmen, iş ortamında yaşanan utangaçlığa dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bazı çalışmalarda utangaçlığın sosyal fobilere yol açabileceğine dair bulgulara rastlanmıştır (Cheek ve Buss, 1981; Schmidt ve Fox, 1995). Bazı çalışmalarda ise utangaçlığın depresyonu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Alfano, Thomas ve Mark, 1994). Utangaçlık ve çekingenlik gibi konular üzerinde yapılan araştırmalar daha çok çocuk yaşlardaki katılımcıları ele almakta, ergenlik dönemi yaş grubu üzerinde yapılan çalışmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir. Geleneksel Türk aile yapısı içindeki çocuk yetiştirmeye bakışın, Anglo-Sakson kültürden farklı olacağı göz önüne alınacak olursa bu konunun ülkemiz açısından araştırmacıların dikkate alabileceği bir önemi olacağı söylenebilir.

Tablo 4.4.'te katılımcıların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları sorunlar açıklanmaktadır. İş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar işgörenin kendisini yalnız hissetmesine, içine kapanmasına ve güven kaybı yaşamasına yol açabildiği için oryantasyon süreci açısından dikkate alınması gereken son derece önemli sorunlardır.

Tablo 4.4. İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar

İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar (İ)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(i1) Kimsenin yeni işgörenele konuşmaması.	İşgörenin kendini yalnız hissetmesine neden olmakta.	4
(i2) Yeni çalışana bencillik etmek (Kibirli davranmak, göz teması kurmamak vb.).	Bu durum işgörende hayal kırıklığı ve güven kaybı yaratmakta.	3
(i3) Yeni kadın işgörenin iş arkadaşlarının el şakası diye yansıtılan tacizlerine maruz kalması.	Utanma ve nasıl tepki vereceğini bilememe.	2
(i4) İş arkadaşlarının kaba ve geçimsiz olması.	İşgörenin içine kapanmasına neden olmakta.	1
(i5) Yeni işgörenin başarılarının kısıkanılması.	Bu durum yeni çalışanın agresif tavırlara maruz kalmasına neden olmakta.	1
(i6) İş arkadaşlarının birbirlerine iftira atmaları.	Yeni başlayanın iftiralar yüzünden mağdur olan iş arkadaşlarını görmesi moral olarak yıkılmasına neden olabilmekte.	1
(i7) İş arkadaşlarının yeni işgöreni yetersiz göstermek için onu yanlış yönlendirmeleri.	Güven kaybı ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulmasına neden olmakta.	1
(i8) Yeni işgörenin çok fazla üzerine gidilmesi (Sürekli azarlama, hatalarının her fırsatta yüzüne vurulması vb).	Sinir krizleri.	1
(i9) Kıdemli çalışanların amir olmadıkları halde yeni işgörenden angarya işler yapmasını istemeleri.	Bu durum işgörenin acentaya olan güveni zedelemekte.	1

İş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar katılımcıları en çok sıkıntıya sokan temalar arasında yer almaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, katılımcıların iş yerinde sosyalleşmeye yönelik olumlu beklentileridir. Bu beklentilerin boşa çıkması katılımcılarda büyük moral bozuklukları ve strese neden olabilmektedir.

Tablo 4.4.'e bakıldığında en çok yaşanan sorun, yeni işgörenle kimsenin konuşmaması, bunun da ötesinde iş arkadaşlarının bencil tutumlarına maruz kalması ve kısıkanılmasıdır. Örgüt içinde yaşanan bu türden sorunlar literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ele alınmaktadır.

İş arkadaşlarının birbirlerine karşı duydukları yüksek orandaki kıskançlık örgüt içindeki gönüllü yardımlaşma tutumunu olumsuz etkilemektedir (Kim, O'Neill ve Cho, 2010).

Bir diğer önemli bulgu da müşterilerle yaşanan sorunlarda da yer alan ve yine kadın katılımcıların yaşadığı taciz sorunudur. Kadın katılımcıların iş arkadaşları tarafından maruz kaldıkları cinsel taciz olayları daha çok el şakaları ve bunun yanında sözlü imalar ve rahatsız edici göz temasları şeklinde gerçekleşmektedir. Kadın katılımcılar bu tür cinsel tacizleri dile getirirlerken, söz gelimi müşterilerin ya da yöneticilerin doğrudan cinsel tacizlerinden daha çok etkilenmekte olduklarını belirtmişlerdir.

Bunun en önemli nedeni, bu tür tacizlerin bir yanlış anlaşılma ya da şaka olarak masumlaştırılmaya daha yatkın olmasıdır. Dolayısıyla bu tür taciz olayları hem rahatsız edici bir süreklilik arz etmekte hem de kanıtlanamadığı için yeni işgörenin elini kolunu bağlamaktadır. Kadın katılımcılar doğrudan gerçekleşen tacizlere doğal tepkilerini koyabilirlerken, bu tür “şaka” mahiyetli tacizler söz konusu olduğunda sonu gelmeyen bir sinir savaşıyla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar.

Bu konu son dönemde gerek politik arenada gerekse sosyal bilimler alanında taze bir gündemin konusudur ve ilgili literatürde “yıldırma (mobbing)” sözcüğüyle tanımlanmaktadır. Yıldırma kavramı, işyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistematik bir şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar götüren (Çalışkan, 2005; Çobanoğlu, 2005; Acar ve Dündar, 2008), duygusal bir saldırı süreci olarak tanımlanabilir (Namie, 2003). Yıldırma olgusunu tacizden ayıran nokta, yıldırmanın gizlice, sinsice, belli belirsiz bir şekilde yapılmasıdır (Lopez-Cabarcos ve Vazquez-Rodriguez, 2003; Grazia, 2003).

Yıldırma süreci sadece cinselliğin odak noktasında olduğu bir süreç değildir. Kişinin yalancı olduğunun ima edilmesi, alaya alınması, hakkında dedikodular çıkarılması ve diğer arkadaşlarıyla iletişimden mahrum bırakılması da yıldırma kapsamına girmektedir (Tetik, 2010). İşyerindeki bu tür eylemler, gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından son derece olumsuz sonuçlar üretmektedir. Bu tarz eylemlere sürekli ve sistematik bir şekilde maruz kalan çalışanlarda kaygı, depresyon, baş ağrısı, sinirlilik, öz saygının yitilmesi, konsantrasyon kaybı, işyerinde yalnızlık duygusu, ağlama nöbetleri gibi birçok fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 4.5.'te bu çalışmada en çok sorunun yer aldığı Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar teması yer almaktadır. Yöneticilerle yaşanan sorunlar katılımcıları en çok etkileyen sorun grubudur. Bu çalışmada işgörenlerin işten ayrılma kararı vermesine neden olan sorunların hemen hepsi yönetici kaynaklı sorunlardır.

Tablo 4.5. Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar

Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar (YYS)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(yys1) Yöneticinin angarya işlerde ve çok basit işlerde bile yeni işgöreni kullanması (örneğin fatura yatırmak, araba yıkamak, çayın karıştırılması, önündeki çöplerin temizlenmesi vb.)	İşgörenin işten ve yöneticiden soğumasına ve kendini diğer çalışma arkadaşlarının önünde küçük düşmüş hissetmesine neden olmakta.	5
(yys2) Yöneticilerin görgüsüz ve kaba olması.	Hayal kırıklığına ve işten ayrılma kararına neden olabilmekte.	5
(yys3) Yöneticinin yeni başlayan kadın işgörene asılması.	Utanc ve işten ayrılma isteğine sebep olmakta.	4
(yys4) Yeni işgörene işle ilgili hiçbir bilgi verilmemesi.	İşgörenin kendisini gereksiz hissetmesi. Kendisine güvenilmediğini düşünmesi.	3
(yys5) Yeni işgörenin sadece kendi bölümündeki çalışanlarla tanıştırılması.	İşgörenin örgütü soğuk bulmasına neden olmakta.	2
(yys6) Yöneticinin yeni işgörene hakaret etmesi.	Psikolojik sarsıntı ve stres. İşten ayrılma kararı.	2
(yys7) Yöneticinin, işgörenin basit hatalar yapması durumunda çok fazla öfkelenmesi, aşırı tepkiler göstermesi.	Bu durum yeni işgörenin hata yapma korkusuyla sürekli endişe durumunda çalışmasına neden olmakta. Aynı zamanda yönetici hakkında o zamana kadar oluşmuş olan olumlu düşüncelerin bir anda silinmesine neden olabiliyor.	2
(yys8) Yöneticinin ailevi sorunlarını yeni işgörene anlatması.	Yöneticinin özel hayatına dahil olmak bir süre sonra yeni işgörende stres yaratmakta.	2
(yys9) Yöneticinin hiçbirşey öğretmemesi.	Moral bozukluğu.	1
(yys10) Yöneticinin hiçbir işten memnun olmaz bir tutum sergilemesi.	İşgörenin yaptığı işten soğumasına neden olmakta.	1
(yys11) Yöneticinin eşiyle kavgalarını işyerinde yapması.	Yeni işgörenin kavgada taraf tutmaya zorlanması ve stres.	1

Tablo 4.5. Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar (Devamı)

Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar (YYs)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(yys12) Yöneticinin yeni işgörene bir seferde çok fazla iş öğretmesi.	Yeni işgörenin kendi kapasitesiyle ilgili güven sorunları yaşamasına neden olmakta.	1
(yys13) Yöneticinin kendi sorunlarından kaynaklanan öfkesini yeni işgörene yansıtması.	Bu durum yeni çalışanın heyecanının sönmesine neden olmakta.	1
(yys14) Yöneticinin yeni işgörenle samimiyetini iş ortamı seviyesinden daha öteye taşımak istemesi.	Bu durum yeni işgörenin gerilmesine neden olmakta ve onu bunaltmakta.	1
(yys15) Yöneticinin yeni başlayan çalışana çok güvenmesi ve ona parasal konularda sorumluluk yüklemesi.	Bu durum aşırıya kaçıldığında ruhsal baskı ve stres yaratmakta.	1
(yys16) Yöneticinin yeni işgörenin özel hayatına da karışması ve sınırlamalar getirmesi.	Bu durum işgörendeki mevcut iş stresini daha da arttırıyor ve işten ayrılma kararına neden olabiliyor.	1
(yys17) Yöneticinin yeni işgöreni başka bir işgörenle karşılaştırarak eksikliklerini yüzüne vurması.	Bu durum yeni başlayanın kendine olan güvenini zedeliyor ve moral olarak olumsuz etkiliyor.	1
(yys18) Yeni çalışanın kendini manevi yönden işverenine borçlu hissettirilmesi.	Bu tutum işgören üzerinde ruhsal ve fiziksel bir sömürü aracı olarak kullanılabilenekte.	1
(yys19) Mesai saatleri dışında da yeni işgöreni çalıştırmak için işgörenin kandırılması (Örneğin gece yarısı gelecek bir otobüs için işgörenin kasten akşam saatlerinde garaja gönderilmesi).	İşgörenin acentaya karşı saygısının yok olması. İşten ayrılmaya karar vermesi.	1
(yys20) Yeni işgörene ilk günden temizlik, bulaşık, çay-kahve servisi gibi işlerin sorumluluğunu vermek.	Bu durum yeni işgörende hayal kırıklığına neden olmakta.	1
(yys21) Yeni başlayacak işgörenden diğer çalışanları haberdar etmemek.	Bu durum yeni başlayanın moralini bozmakta.	1
(yys22) Haftasonu nöbetlerinin sadece yeni başlayan kişiye yüklenmesi.	Moral bozukluğu ve haksızlığa uğrama düşüncesi.	1

Tablo 4.5.'te görüldüğü gibi, yöneticilerle yaşanan sorunlar katılımcıların en çok sıkıntı yaşadığı sorun grubudur. Bu tema altında 22 farklı sorun saptanmıştır. Bu sorunlar içinde en çok yaşananlar yöneticilerin yeni işgörene yüklediği angarya işlerle, yöneticilerin görügsüz ve kaba olmasıyla ilgili sorunlardır.

Normal iş süresinin ve tanımının kapsamı içinde olmayan ve angarya iş yükleri olarak ifade edilen sorunlar, yeni işgörenlerin sektör konusundaki bakış açılarını adeta geri dönüşü olamayacak bir biçimde değiştirmektedir. Yeni işgörenler, henüz iş ortamına giriş yapmadan önce, yüksek bir kişisel güven ve başarı güdüsüyle hareket etmektedirler. Çünkü onlar için acentacılık, sadece işin öğrenileceği ve paranın kazanılacağı bir faaliyet değil aynı zamanda gelecekleri ve kariyerleridir. Bu tür idealist bir yaklaşımın geliştirilmesinde akademik turizm eğitimi alıyor olmanın da vurgusu günlüklerde yer almaktadır. Ancak gerçek iş koşullarında yöneticilerin bu tür algılardan haberdar olmaması, aksine yeni işgörenin bir tür her işe koşturulabilecek ve acentanın verdiği paraya mahkum bir geçici değer olarak görülmesi, yeni işgörende büyük hayal kırıklıkları ve gerçeklik şoku yaratmaktadır. İşten ayrılma kararlarının verilmesinde ve işten ayrılmalarda en büyük paylardan birisi bu tür yönetici kaynaklı sorunlardır.

Tablo 4.5. bir bütün olarak incelendiğinde sorunların genel çerçevesinin yönetici etiği bağlamında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin etik anlamda belirli prensiplerinin olmamasının çalışanları moral yönünden zayıflatacağı ve işletmeye yönelik güveni azaltacağı literatürde vurgulanmaktadır (Booth ve Schulz, 2004). Eğer yöneticiler etik anlamda iyi birer rol modeli olabilirlerse, bu tutumları düşük işgören devir hızı, örgüte duyulan saygının artması ve yeniliklere daha hızlı uyum gibi olumlu sonuçlar getirebilmektedir (Huimin ve Ryan, 2011). Norveç'teki bir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda gerçekleştirilen keşifsel bir çalışmada, araştırmacı öğrencilerden bir turistik işletmede yaşanabilecek yönetici kaynaklı etik sorunları bir kompozisyonla hikayeleştirmelerini istemiştir. Kompozisyonların analizinden elde edilen bulgular yukardaki tabloda yer alan sorunlarla paralellik göstermektedir. Katılımcılar en çok cinsel taciz ve kaba yönetici tutumları üzerinde durmuşlardır (Marnburg, 2006).

Yine bir önceki iki temada da tekrar edildiği gibi taciz konusu en çok rahatsızlık veren sorunlardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler arası ilişkiler boyutu altındaki temalarda taciz sorununun ortak bir sorun olması, işyerinde taciz olgusunun, kadın çalışanlar açısından ne derecede önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticinin kadın işgörene alenen asılması yine en önemli işten ayrılma nedenlerinden birisidir. Çünkü yöneticiler istismarla ortaya koydukları cinsel beklentileri karşılıksız kaldığında, kadın işgöreni iş yerinde zorlayacak ve sıkıntıya sokacak durumlar yaratma eğilimi sergilemektedirler. Sözelimi önceden hoş görülmüş ya da önemsenmemiş hatalar fırsat bulunduğu kadını işgörenin yüzüne vurulup suçlanmasına neden olmaktadır.

Bu tür olaylar kadın işgörenlerin her gün işyerine büyük bir isteksizlikle gelmelerine, “acaba bugün ne çıkaracak” şeklinde ifade ettikleri bir ruh haliyle iş gününü yaşamalarına ve utanç duymalarına neden olmaktadır.

Kadın katılımcılar yönetici tacizlerine maruz kaldıklarında ilk iş olarak ayrılmayı düşünmemekte ve yöneticinin profesyonelleşmesini ummaktadırlar. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi de “önüme çıkan ilk engelde pes edersem, çalışan bir kadın olarak geleceğim olamaz” düşüncesidir.

Örgüt içinde yaşanan cinsel taciz olgusunun en önemli nedenlerinden birisi, örgüt içinde profesyonellik dışı örgüt iklimidir. Bu durum örgüt içindeki sosyal hiyerarşide kadın çalışanların incinebilir bir konumda algılanmasına neden olabilmektedir (Bergman ve Henning, 1994). Bu algı daha sonrasında cinsel role yönelik beklentilerin çarpılmasına, iş ortamındaki kadın ve erkeğin güç farklılıklarının kadının aleyhine yorumlanmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden taciz olgusunda yer alan aktörler taciz davranışının moral boyutunu algılayamamaktadırlar (Gutek ve Morasch, 1982; O’Leary-Kelly ve Bowes-Sperry, 2001).

4.2.2. Örgütsel İşleyiş

Örgütsel işleyiş boyutu altında yer alan temalarda, örgütlenme sürecinin oluşturulmasındaki eksikliklerden kaynaklanan sorunlar, işletmenin aile şirketi olmasının yarattığı sorunlar ve iş etiği sorunları olmak üzere üç farklı sorun grubu tanımlanmıştır. İlk olarak Tablo 4.6.'da örgütlenme sorunları yer almaktadır.

Tablo 4.6. Örgütlenme Sorunları

Örgütlenme Sorunları (ÖS)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(ös1) Mesai sürelerinin belirgin olmaması.	İşgörenin gece saatlerine kadar çalışmak zorunda kalması. Bu durum ilerleyen günlerde işgörenin işyerinde uyuya kalmasına, fiziksel ağrılara ve uykuda işle ilgili sayıklamalara neden olabilmektedir.	8
(ös2) Yeni başlayan çalışanların daha ilk günden çok aşırı bir tempoda çalışmaya başlaması.	Bu durum uykusuzluğa, yorgunluğa, konsantrasyon eksikliğine ve kas ağrılarına neden olmakta, ayrıca psikolojik sarsıntılara da neden olabilmektedir.	5
(ös3) Turizm mesleği ve acentacılıkla ilgisi olmayan pek çok angarya işin yeni başlayanlara yüklenmesi.	Bu durum yeni başlayan işgörenin mesleğini ve sektörü sorgulamasına neden olmakta.	2
(ös4) Bütün gün hiçbir iş yapmamak.	Çalışanın işinden sıkılmasına neden olmakta.	1
(ös5) İşe çok çabuk başlamak durumunda kalmak.	İşgörenin ne yapacağını bilememesine, karmaşa yaşamasına neden olmakta.	1
(ös6) Yeni başlayan çalışana kaldırılabileceğinden daha büyük sorumluluklar verilmesi.	Bu durum çalışanın baskı hissetmesine neden olabilmektedir.	1
(ös7) Yeni işgörene acentadaki rolünün tam olarak aktarılamaması.	İşgörenin hangi işlerden sorumlu olduğu konusunda karmaşa yaşaması.	1

Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi, örgütlenme sorunları arasında en çok yaşanan sorun mesai sürelerinin belirgin olmaması, bunun sonucunda da katılımcının sekiz saati aşan süreler boyunca çalışmak durumunda kalmasıdır. Bu durum işgörende hem ruhsal hem de fiziksel sorunlara yol açabilmektedir.

Bir diğerk önemli sorun da yeni katılımcının daha ilk günden çok yoğun bir tempoyla işe başlatılmasıdır. Bu durum henüz örgütü ve çalışma sistemini tanımayan katılımcıda uyum sorunları yaratabilmektedir. Yukarıdaki tabloda görülen sorunların yol açtığı sonuçlar literatürde yer alan tükenmişlik olgusunun sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Aşırı iş yükü, yoğun tempo ve rol belirsizliği gibi sonuçlar tükenmişlik olgusunun yol açtığı sonuçlarla hemen hemen aynıdır (Çam, 2001; Angerer, 2003; Domeyer, 2004; Pines ve Keinan, 2005; Siegal ve McDonald, 2005).

Yeni işgörenlerin ilk günden hemen işe koyulmak durumunda bırakılmaları ve işle ilgili bir ön tanıtımın çok aceleye getirilmesi, daha ilk baştan işgörenlerin bir karmaşayla ve belirsizlikle yüz yüze kalmalarına neden olmaktadır. Yöneticiler işgörelere çok nadiren (sadece iki vakada) iş sürelerini açıkça belirtmektedirler. Diğerk vakaların bir çoğunda yöneticiler ricayla yeni işgörenden fazla çalışmalarını talep etmekte, bir süre sonra bu fazla süreler formel bir hale dönüştürülmektedir. İlerleyen zaman içinde sistematik olarak fazla iş yükleriyle donatılan işgören, iş günü dolduğunda işyerinden ayrılıp evine dönmek için izin isteyemez bir hale gelmektedir.

Tablo 4.7.'de işyerindeki aile ortamının yol açtığı sorunlar yer almaktadır. Katılımcıların bir aile şirketi yapısında olan acentalarda çalışmasından kaynaklanan sorunlar ayrı bir tema oluşturacak derecede ciddi boyutlardadır. Katılımcılar aile şirketlerinde profesyonel yönetim ve çalışma ahlakına uygun olmayan davranışlara hedef olabilmektedirler. İlk başta sıcak bir iş ortamı beklentisiyle aile ortamına karşı olumlu duygular besleyen katılımcılar, ilerleyen zaman içinde aile ortamında çalışmanın getirdiği sorunlardan olumsuz etkilenmeye başlamaktadırlar.

Tablo 4.7. Aile Ortamı

Aile Ortamı (A.O.)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(ao1) Birlikte çalışılan aile bireyleri arasındaki kavgalar.	Aile bireyleri arasında geçen tartışmalar yeni başlayanı huzursuz olmasına neden olmakta. Ayrıca yeni işgörenler, aile şirketinin diğer elemanları tarafından haksızlıklara uğradıklarında yönetim onlara destek olmamakta.	7
(ao2) Yönetici eşlerinin sürekli işyerinde bulunması.	Bu durum özellikle kadın yönetici eşlerinin kadın çalışanı kıskanmasına neden olmakta.	1
(ao3) Yönetici ve ailesinin iş yerinde yatıp kalkması.	Bu durum yeni işgörenin sürekli aile kavgalarına şahit olmasına neden olmakta.	1
(ao4) Yeni işgörenin hem yöneticiden hem de yöneticinin ailesinden emirler alması.	Bu durum rol çatışmasına neden olabiliyor.	1
(ao5) Yeni işgörenin işyerindeki mevcut aile ortamına dahil edilmesi.	Bu durum çalışanın zayıf noktasına dönüşmekte ve fazla çalıştırılmayla fiziksel olarak sömürülmesine neden olabilmektedir.	1

Aile ortamında çalışmanın yarattığı en önemli sorun, aile kavgalarına şahit olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu kavgalar aile bireyleri arasında yaşandığı için profesyonel yönetim anlayışının sağlayabileceği pratik çözümlerle çözülememektedir (kınama, ihtar, işten uzaklaştırma vb gibi).

Aile şirketlerinin bir diğer yıpratıcı yanı ise, bu tür çalışma ortamlarında bulunan aile bireylerinin, yeni işgörenden bir şeyler istemeyi kendilerinde bir hak olarak görmeleridir. Bu olguda özellikle yönetici eşlerinin büyük bir payı vardır. Aile bireyleri arasındaki iş yeri kavgaları, yeni işgörenleri en çok yıpratın sorundur. Bu tür kavgalarda her bir aile bireyi yeni işgörenden kendi taraflarını tutmasını beklemektedir. Ayrıca yeni işgören aile bireylerinin bir haksızlığına uğradığında, yönetici nesnel olmadığı için hakkını savunamamaktadır.

Aile şirketleri ile ilgili yukarıdaki tabloda saptanan sorunlar literatürdeki bulgularla da paralellik göstermektedir. Stewart ve Miner'a göre (2001), şirket bağlamındaki "aile" kavramı muğlak (fuzzy) bir ifadedir dolayısıyla örgüt içinde "Biz böyle düşünürüz." ve "Biz böyle hareket ederiz." mantığıyla hareket etme motivasyonuna yol açabilmektedir. Aile şirketleri ile ilgili sorunların temelinde liderlik yapısı yer almaktadır. Aile şirketinin liderinin aynı zamanda ailenin de lideri olması bu sorunun temel kaynaklarından. Aile şirketinin lideri artık şirketin lideri olmaktan çıkmakta, aile ve şirket sistemine liderlik etmek durumunda kalmaktadır (Torsten, 2010). Aile şirketlerinin yol açtığı sorunlar literatürde genel olarak sosyal kimlik kuramıyla da ilişkilendirilmektedir. Sosyal kimlik kuramı, grup içinde ortak davranışlar sergileyen üyelerin paylaştığı ortak kimliği tanımlamakta kullanılmaktadır. Bu noktada aile şirketlerinde çalışıpta aile üyelerinin yer aldığı grubun dışında kalan işgörenlerin, aile üyelerinin kurduğu sosyal kimliğin dışında kalacakları varsayımı, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde bir sorun teşkil etmektedir (Carmon vd., 2010).

Tablo 4.8.'de katılımcıların iş etiği bağlamında değerlendirdikleri sorunlar yer almaktadır.

Tablo 4.8. İş Etiği Sorunları

İş Etiği Sorunları (İ.E.)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(ie1) Acentanın maliyeti düşürmek için eksik araçla çalışması.	Bu yüzden müşterilerin uzun süreler bekletilmesinin faturası yeni işgörene çıkmakta. Bu durum hem yeni işgöreni müşteri önünde mağdur etmekte hem de müşterilerin çalışanlara ve acentaya güvenini yok etmekte.	1
(ie2) Birden fazla ortağın olduğu acentalarda her yöneticinin sorumluluğu diğerine yüklemesi ve işlerin birbirine karışması.	Bu karışıklıktan doğan öfkenin yeni işgörene yansıtılması. Yeni işgörenin sorumlu tutulması.	1
(ie3) Yönetim kademesinin işle ilgili şikayetleri kabul etmemesi.	İşgörende yaptığı işe karşı güvensizliğe neden olmakta.	1

İş etiği sorunları katılımcıların işe uyumunu zorlaştıran ve sektörü sorgulamalarına yol açan sorun gruplarından birisidir. Profesyonel olmayan örgüt yapısının yarattığı bu sorunlar, katılımcılar tarafından birer örnek olay olarak dile getirilmiştir. Bu sorunların iş etiği olarak tanımlanmasının nedeni, katılımcıların sorunları ahlaki bir çerçevede ele almış olmalarıdır.

Tablo incelendiğinde acentanın maliyetleri düşürmek için eksik araçla çalışması, ortaklar arasındaki gerçekleşen ve ahlaki değerlerin eksik olmasından kaynaklanan kavgalar ve yönetim kademesinin işle ilgili çalışanlardan gelen şikayetleri kabul etmemesi başlıca etik sorunlardır.

4.2.3. Bireysel Eksiklikler

Bireysel eksiklikler bu çalışmada bir diğer sorun boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut altında yabancı dil sorunu altında yalnızca bir tema tanımlanmıştır. Tablo 4.9.'da yabancı dil bağlamında saptanan sorunların açıklandığı tablo yer almaktadır.

Tablo 4.9. Yabancı Dil Sorunu

Yabancı Dil Sorunu (Y.D.)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(yd1) Pratik eksikliği.	Yeni işgörenin kendine güven sorunu duymasına neden olmakta.	6
(yd2) Günlük konuşma diline yabancı olmanın getirdiği şaşkınlık.	Kendine güven sorunu.	4
(yd3) Dilbilgisi ve kelime hazinesi yetersizliği.	Yeni işgörenin müşteri karşısında utanç duymasına neden olmakta.	3
(yd4) Okulda öğrenilen yabancı dilin yetersiz kalması.	Dil öğrenmeye yeterince zaman ayıramamaktan duyulan pişmanlık.	2

Yabancı dil sorunu teması altında en çok tekrarlanan sorun pratik eksikliğidir. Katılımcılar iyi bir gramer bilgisine sahip oldukları durumlarda bile, pratik eksikliğinden dolayı sorun yaşayabilmektedirler. Yabancı dil konusundaki bir diğer sorun, okulda bilimsel olarak öğrenilen yabancı dilin, dili konuşan ülke vatandaşlarının günlük konuşma kalıpları konusunda eksik kalmasıdır. Bu durumda katılımcılar bir tür şaşkınlık yaşamaktadırlar.

Katılımcıların gramer kalıpları ve kelime hazinesi konusunda yetersiz kalmaları da bir diğer sorundur. Bu sorunlar yaşandığında, katılımcılar sorunun kaynağı olarak kendi sorumsuzluklarını göstermişlerdir. Bu sorunlar onların yabancı dil konusunda bilinçlenmelerine de katkıda bulunmaktadır.

4.2.4. Örgüt Çevresi

Bu çalışmada bir diğer sorun boyutu ise örgüt çevresidir. Bu boyut altında saptanan yalnızca bir tema vardır. Bu tema kalma yeri sorunları olarak tanımlanmıştır. Kalma yeri sorunlarının çevresel bir boyut olarak ele alınmasının nedeni, kalacak yerin genellikle iş yerinden uzak olmasıdır.

Kalma yeri sorunları, katılımcıların sadece iş hayatı açısından değil aynı zamanda yaşam kalitesi açısından da etkilendikleri bir sorun grubudur. Bu tür sorunlar katılımcıların ek maliyetler altına girmelerine neden olabildiği gibi, onları moral ve motivasyon olarak da olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle kadın katılımcılar kalma yeri şartlarına daha fazla önem göstermektedirler.

Tablo 4.10.'da kalma yeri şartlarından kaynaklanan sorunlar açıklanmaktadır.

Tablo 4.10. Kalma Yeri Sorunları

Kalma Yeri Sorunları (K)		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	Frekans
(k1)Yemeklerin ucuz malzemelerle ve gelişiğızel yapılması.	Bu durum işğörenlerin kendi yemeklerini yapmak için fazladan harcamalarda bulunmalarına neden olmakta.	6
(k2) Kalacak yerinin fiziksel sorunları (Gürültü, rutubet, küçük bir odada haddinden fazla kişinin kalması).	Çalışanların ilk günden yoğun sezonda kalacak başka yer aramasına ve fazladan gidere neden olmakta.	6
(k3) Yeni başlayanlara sunulan kahvaltı ve akşam yemeğı olanaklarının yok denecek kadar az olması.	Çalışanlarda moral bozukluğu yaratmakta.	3
(k4) İşyerinin ayarladığı kalma yerlerinde kadınlara cinsel taciz hatta tecavüzde bulunulması.	Daha ilk günden kadın adayların gerginlik ve korku içinde işe başlamalarına, hatta başka kalacak yer aramalarına neden olmakta.	2
(k5) Kalınan yerde diğere çalışanların kavga yapması ve gürültüler.	Moral ve motivasyon düşüklüğüne yol açmakta.	2

Kalma yeri sorunları çalışanların işe uyumunu zorlaştıran sorunlar arasında kritik bir öneme sahiptir. Bunun bir nedeni, mevsimsel özelliğinden dolayı turizme özgü bir tema olmasıdır. Bir diğere nedeni ise kalma yerinde yaşanan sorunların iş dışındaki özel hayatı da içeriyor olmasıdır. İş dışındaki yaşam, esasında, yoğun geçen mesai saatlerinden sonra katılımcıların rahatlama olanağı bulabilecekleri bir fırsattır. Böylesine özel zamanlarda da sorunlar yaşanması katılımcıların işe uyumunu adeta baltalamaktadır.

Kalma yeri sorunları teması altında göze çarpan en önemli sorunlar, yemeklerin ucuz malzemelerle yapılması ve kalacak yerin fiziksel sorunlarıdır. Bu tür sorunlar katılımcıların sadece moralini olumsuz etkilememekte, en temel ihtiyaçları ve hakları için fazladan para harcamalarına da neden olmaktadır.

4.3. Günlük Formlarında Yer Alan ve O Günü Özetleyen Anahtar Kelimeler

Günlük yazım sürecinde, katılımcılardan yaşadıkları her günü mümkün olduğunca çok kısa bir şekilde, hatta mümkünse tek bir kelimeyle özetlemeleri istenmiştir. Bu tür anahtar kelimeler, günlüklere yazılan deneyim süreçlerinin özetlenebilmesini sağladığı gibi, günlük yazarının o gün hakkında etraflıca yeniden düşünmesine de olanak sağlamaktadır.

Burada raporlanan anahtar kelimelerin ve cümlelerin bazıları olumlu bazıları ise olumsuzdur. Böylece genel yapı içinde olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilen deneyimlerin yoğunlukla hangi günlerde gerçekleştiği de saptanabilmektedir. Tablo 4.11’de günlüklerde yer alan anahtar sözcükler yer almaktadır. Bazı anahtar sözcükler aynı zaman dilimi içinde başka katılımcılar tarafından da tekrar edilmiştir. Bu sözcüklerin yanına, parantez içinde o sözcüğün kaç katılımcı tarafından tekrarlandığı yazılmıştır.

Tablo 4.11. Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler

Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler		
Gün	Olumlu	Olumsuz
1. Gün	Bu işi yapabileceğime inanmaya çalıştım Kendime güveniyorum Rahatlık Heyecanlıyım (7) Öğreniyorum Zevkli	Çok uzun bir gün İnsan olun biraz İletişim yok Yorucu (2) Hayal kırıklığı Utangaç Boşluk Olaylı

**Tablo 4.11. Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler
(Devamı)**

Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler		
Gün	Olumlu	Olumsuz
2. Gün	Alışabileceğimi düşündüm (2) Sakin bir gün Daha iyi Huzur Mutlu	Çok zor Yorucu (3) Kötü hissediyorum Çok çekingenim Sıkıcı (2) Hayal kırıklığı Yabancılık Karmaşık
3. Gün	Hoş bir gündü. Alışyorum Keyif Güven kazanıyorum Eğlenceli	Boş bir gün. Sıkıcı Heyecan yok Gergin Bitsin artık Yorucu (2) Kötü Pişmanlık Korku
4. Gün	İş hoşuma gitmeye başladı. Uyum Cesaret Hoş İyi Akıcı	Monoton Bitsin Stresli Sıkıcı
5. Gün	Konuşuyorum Yenilik Güzel İlk eğlence Akıcı Alışyorum	Sıkıcı (3) Herşey anlamsız Mutsuz Yorucu (2) Nefret Yoğun
6. Gün	İyi Alışma (3) Uyum	Kötü bir deneyim Sıkıcı (3) Yoğun Yorucu (3) İğrenme Mutsuz
7. Gün	Heyecanlıydım Faydalı Rahatlık (3) Meraklı (2)	Sıkın (2) Zor sektör Yorucu (2) Şok Sinirli
8. Gün	Güven Mutlu Rahatlık	Yorucu (4) Bıkkınlık Gergin (2) İğrenme

**Tablo 4.11. Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler
(Devamı)**

Günlük Tutma Sürecinde Açıklanan Anahtar Sözcükler		
Gün	Olumlu	Olumsuz
9. Gün	Eğlenceli Zevkli	Yorucu Hayal kırıklığı Karamsar Korku Sıkıntılı Sıradan Kızgın Keyifsiz
10. Gün	Güzel	Çok yorucu (2) Sıkıcı (3) Yanlış yapmaktan korkuyorum İmdat Gergin Şaşkın
11. Gün		Yorucu (3) Sıkıcı (2) Hüzün Bitkin (2) Durağan Bitsin artık
12. Gün	Güzel bir gündü (3) İyiydi Eğlenceli Mutluluk	Garip hissediyorum Sıkıcı (2) Gergin Stresli
13. Gün		Zor Yorucu (4) Sıkıcı Çaresizlik Stresli
14. Gün	Başarmak Alışmak Rahat Merak Sakin	Yorucu (2) Kızgınlık Bitkin (2) İğrenç Sıkıcı Kaçmak istiyorum
15. Gün	Hareketli Zevkli Alışma	Tuhaf Boşluk hissi Nefret Yorucu

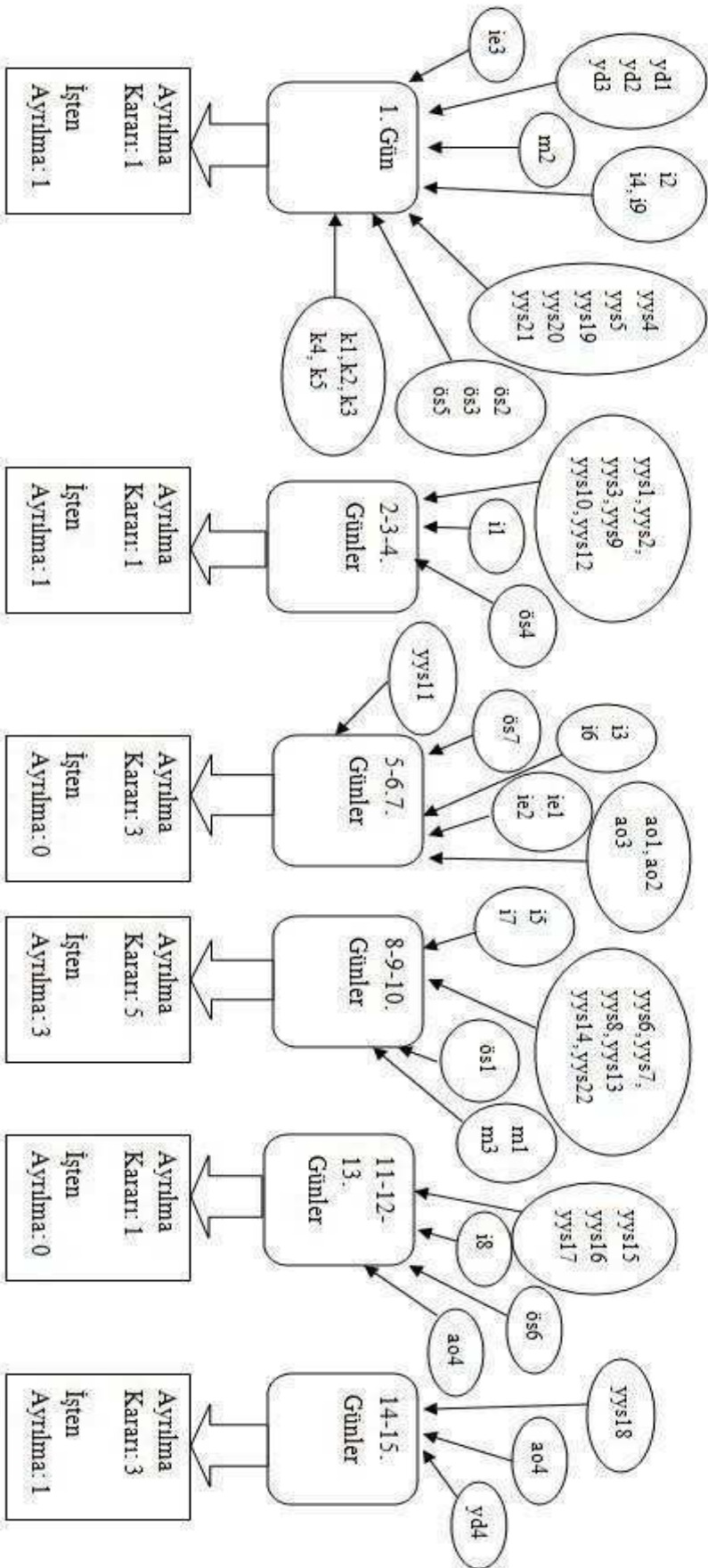
Tablo 4.11’de de görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu, “yorucu”, “sıkıcı”, “gergin” ve “bitkin” gibi anahtar sözcükleri yoğun olarak tekrar etmişlerdir. Tablodan yola çıkarak, oryantasyon sürecinin genel karakteristiğini yoğun çalışma temposuna bağlı bir yorgunluk halinin biçimlendirdiği söylenebilir.

Bir diğer ilginç bulgu ise 10., 11. ve 13. günlerde neredeyse hiç olumlu bir anahtar kelimenin yer almamış olmasıdır. Bunun nedeni, katılımcıların ilk haftadan sonra, yorucu iş ortamının onları tüketmesi nedeniyle tamamen olumsuz bir ruh hali ve beklenti içine girmeleri olabilir.

4.4. Günlük Verilerinden Elde Edilen Sorunların Oryantasyon Süreci İçindeki Dağılımı

Buradaki Şekil 4.2.’de günlük verilerinden elde edilen ve bir temaların yer aldığı tablolarda anahtar harfler ve numaralarla kodlanan sorunların on beş günlük oryantasyon süreci içindeki dağılımı yer almaktadır. Şekildeki her bir sorun süreç içinde gerçekleştiği zaman aralığında yer alacak şekilde işaretlenmiştir.

Şekil 4.2.’den de görüleceği gibi sorunların yaşandığı süreçler üçer günlük periyodlara bölünmüştür. Bunun nedeni, periyod içinde yaşanan sorunların yaşanma yoğunluğunun belirli bir güne ait olmamasıdır. Örneğin yöneticilerden kaynaklanan bir sorun sadece sürecin ikinci veya üçüncü gününde yaşanmamakta, sorunun karakteristiğine bağlı olarak farklı katılımcılar tarafından farklı günlerde yaşanabilmektedir. Bu nokta göz önüne alınarak üçer günlük periyodlar halinde sorunların ana tabloda etiketlenmesi daha uygun görülmüştür.



Şekil 4.2. Günlük Verilerinden Elde Edilen Sorunların Oryantasyon Süreci İçindeki Dağılımı ve İşten Ayrılma Kararları

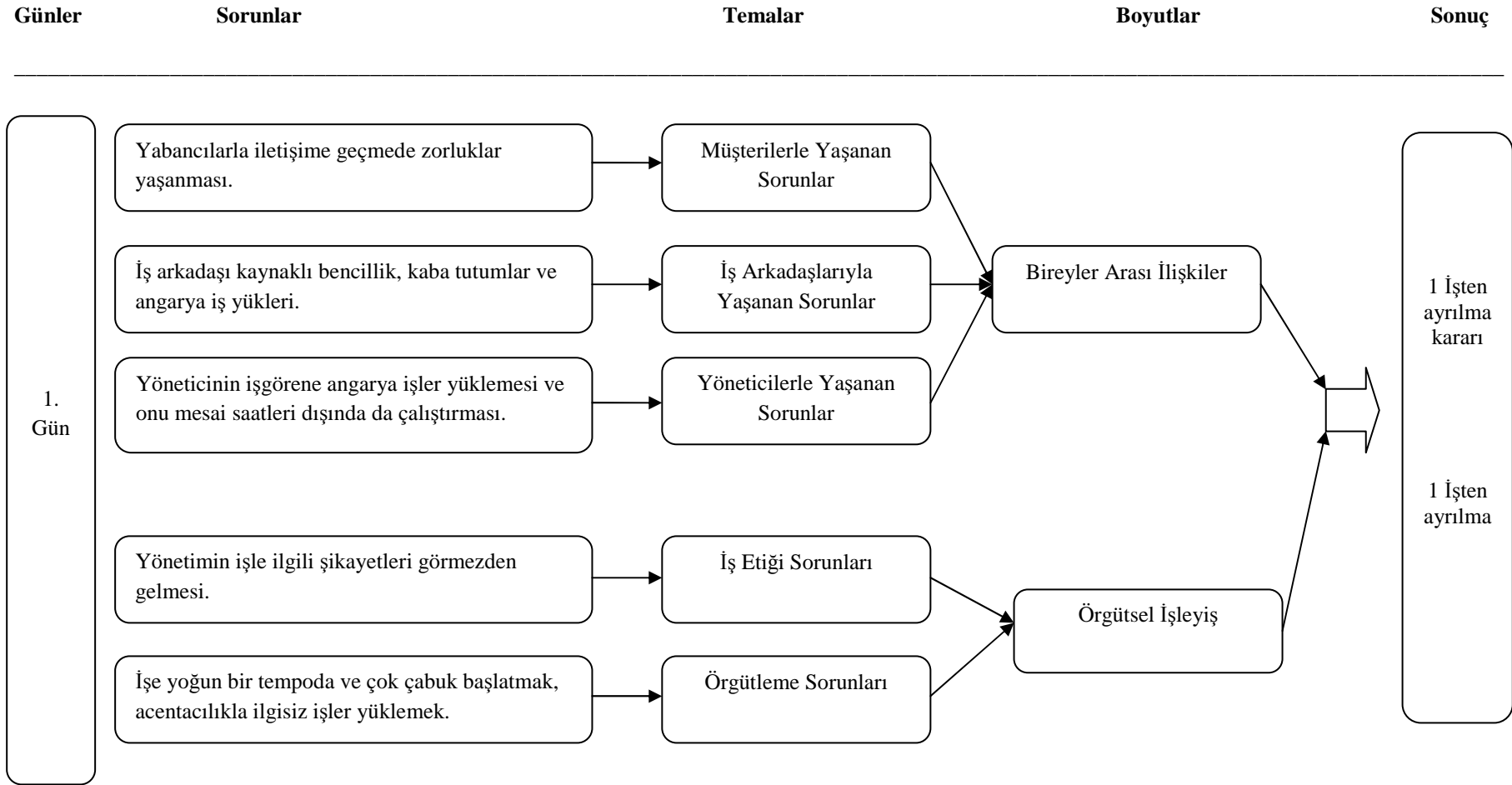
Şekil 4.2.'de de görüldüğü gibi, sorunlar en çok ilk gün sürecinde yoğunlaşmaktadır. İlk gün ve 2-3-4. günlerde en yoğun yaşanan sorunlar yönetici kaynaklı sorunlar olarak göze çarpmaktadır. İşten ayrılma kararlarının ve işten ayrılma sayılarının en çok olduğu 5-6-7 ve 8-9-10. günlerde yaşanan sorunlara bakıldığında yine yöneticilerle yaşanan sorunların ve aile ortamından kaynaklanan sorunların yoğun olarak yaşandığı görülmektedir.

Katılımcılar 8-9 ve 10. günlerde işten ayrılma kararı vermeye ve işten ayrılmaya eğilimlidirler. Bunun nedeni anahtar kelime tablosunda da açıkça görülmektedir. Bu üç günlük sürecin sonlarına yaklaştıkça olumlu anahtar kelimeler neredeyse yok olmaktadır. Yoğun çalışma temposunun yarattığı bitkinlik ve yorgunluk; yöneticilerin ve yönetici ailesinin olumsuz tutumlarıyla birleşince katılımcıların sabrı sona ermektedir.

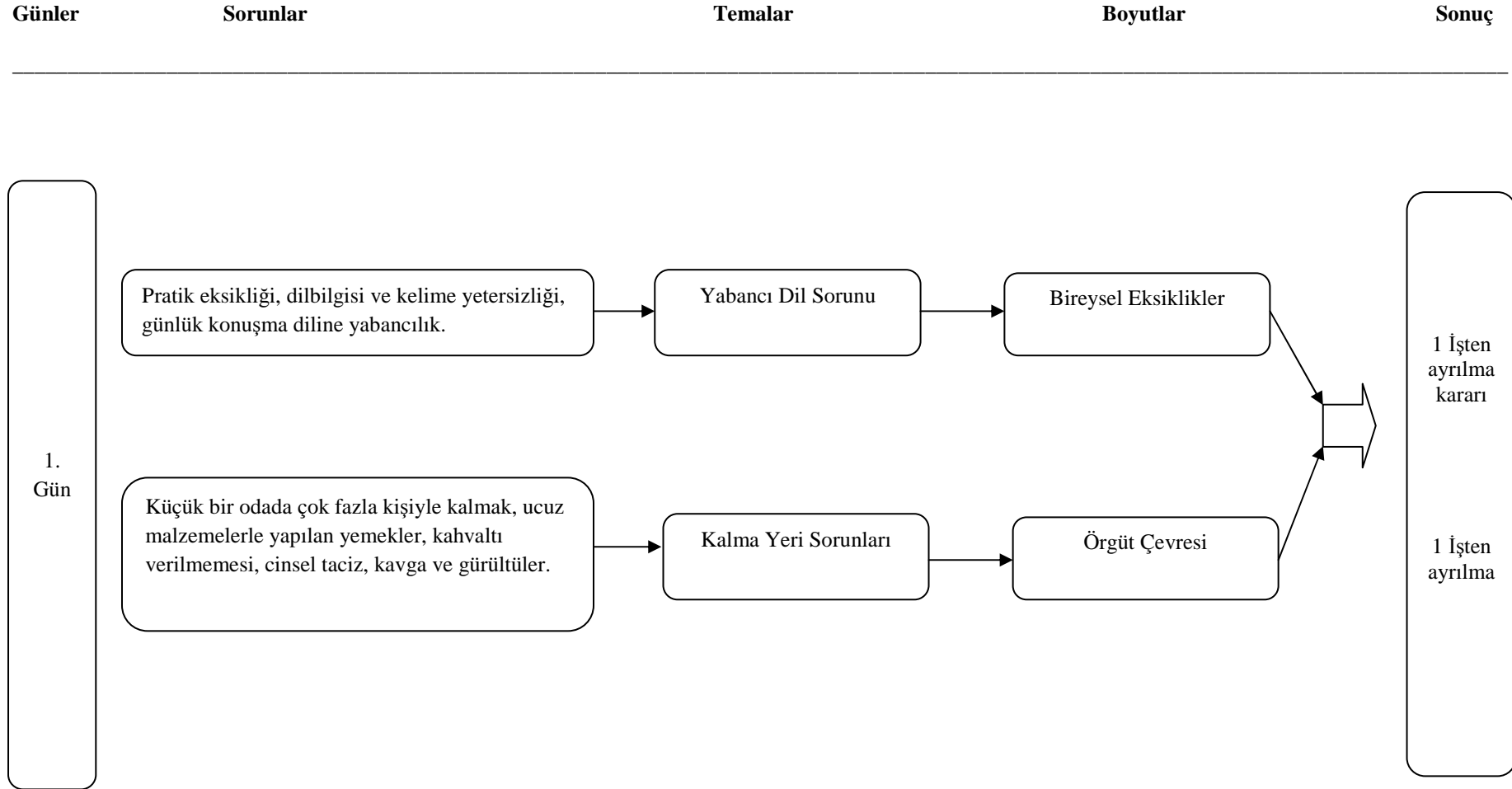
14. ve 15. günlerde ise işgörenin kendisini yönetime manevi yönden borçlu olduğunun hissettirildiği süreç başlamaktadır. Ayrıca bu son iki gün yönetici ailesinin de yeni başlayan işgörene emirler vermeye başlamaktadır. Yeni başlayan yine bu son iki günde dönemde yabancı dille ilgili sorunlarının farkına varmaktadır.

Şekil 4.2'de katılımcıların oryantasyon süreci boyunca yaşadıkları sorunlar sadece kod numaralarıyla yer aldıkları için şekil karmaşık bir görünüm arz etmektedir. Şekil 4.2.'nin daha anlaşılır ve konsantre bir biçimde okunabilmesi için, içinde kodların yer aldığı sorun çemberlerinin ortak ifadeler çerçevesinde toplandığı ikinci bir tablo olan Tablo 4.12. oluşturulmuştur. Ayrıca bu tabloda sorunlar içinde yer aldıkları temalar ve boyutlarla birlikte görülebilmektedirler.

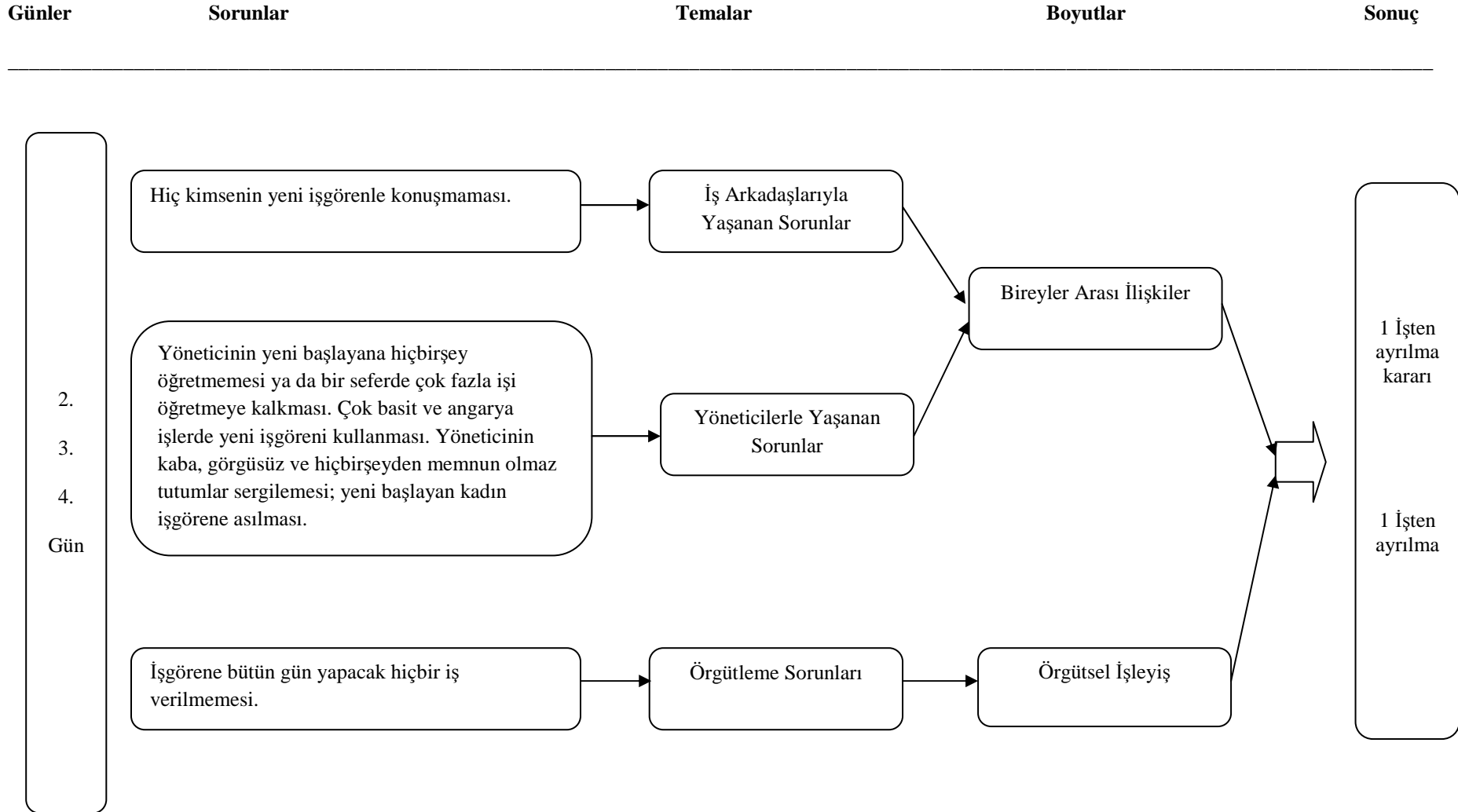
Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü



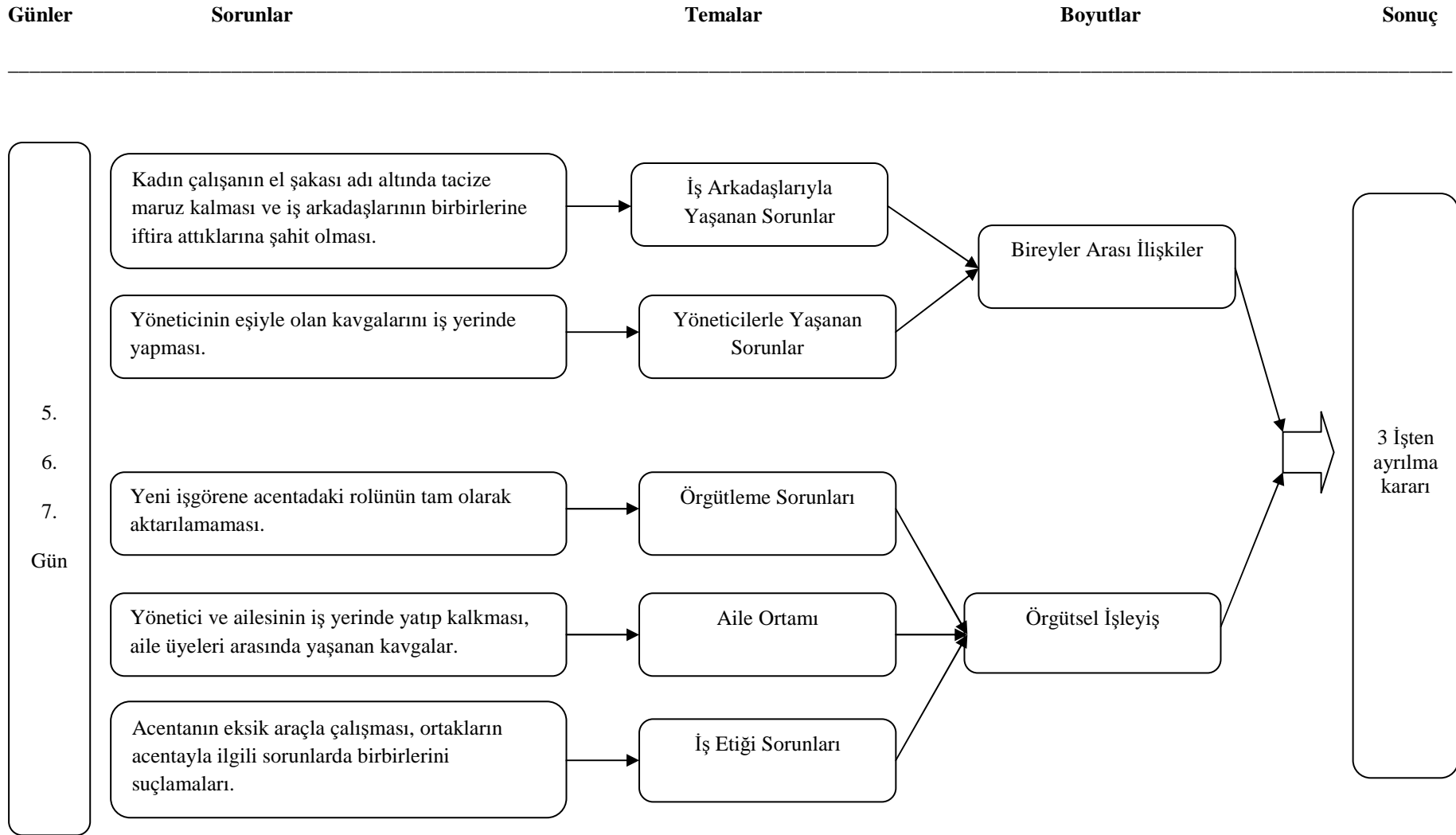
Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü (Devamı)



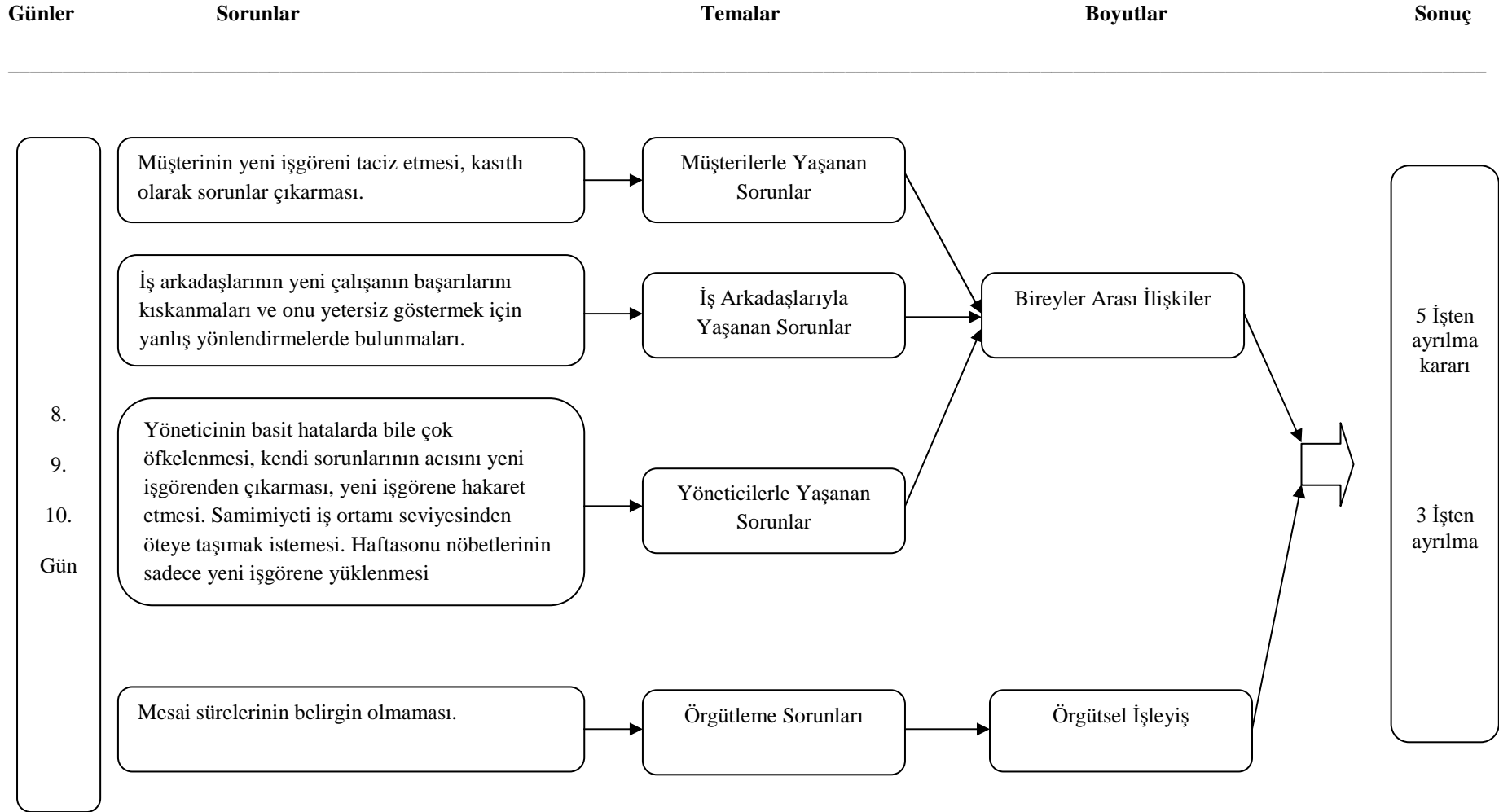
Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü (Devamı)



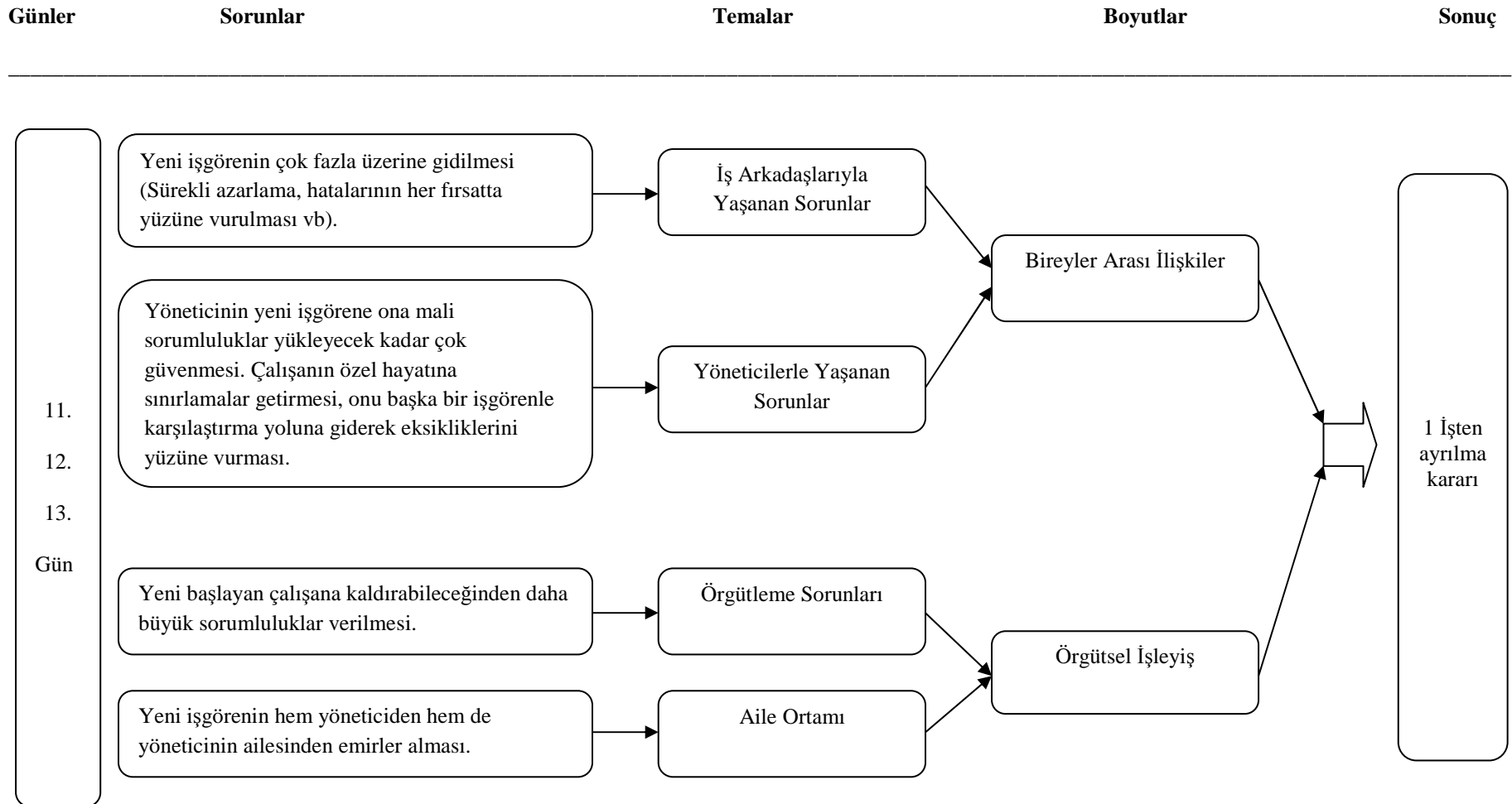
Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü (Devamı)



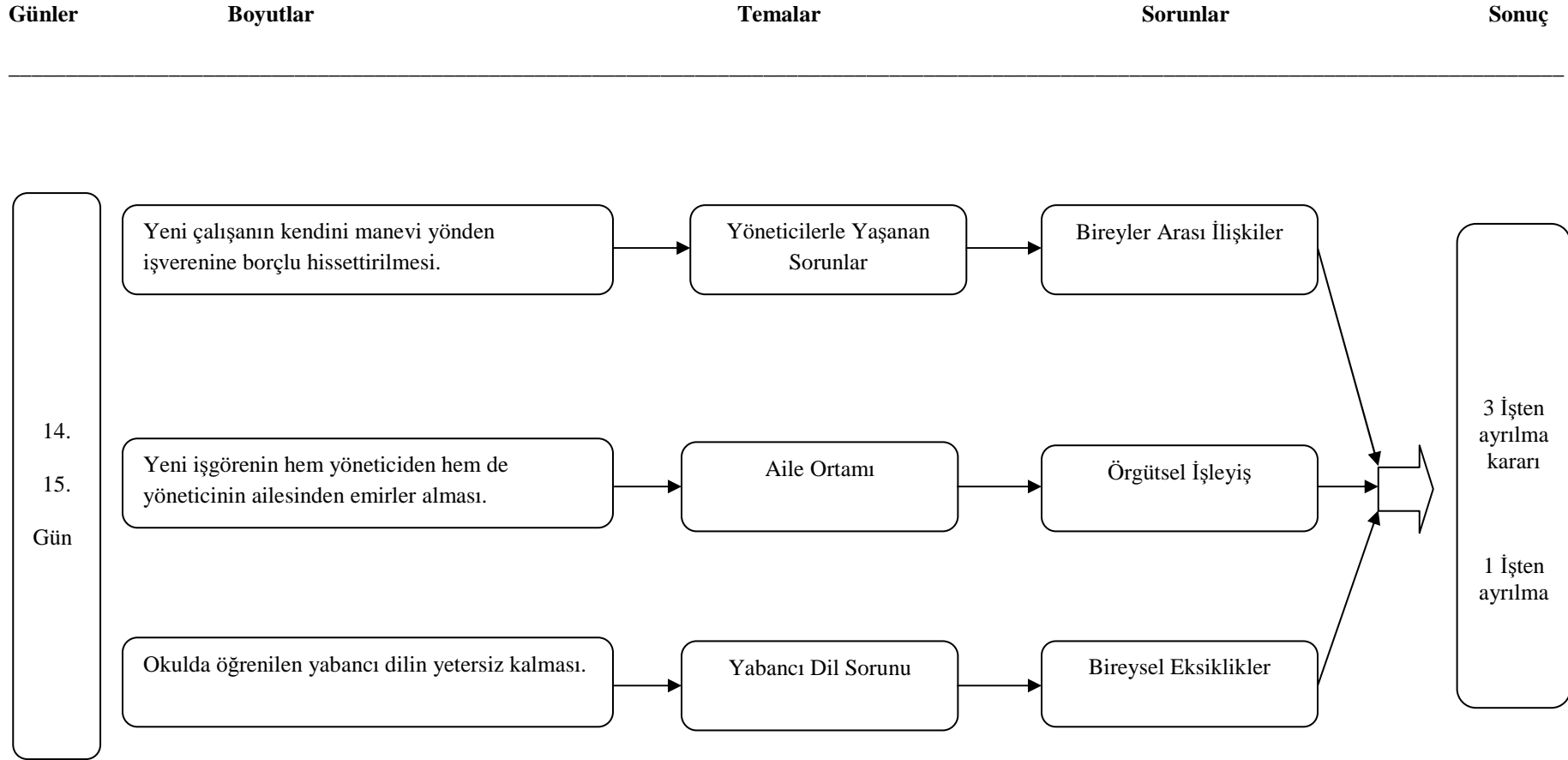
Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü (Devamı)



Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü (Devamı)



Tablo 4.12. Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunların Model İçindeki Görünümü (Devamı)



Tablo 4.12’de de görüldüğü gibi en çok sorun grubu ilk günde yer almaktadır. Bunun en büyük nedeninin iş ortamına karşı olan yabancılık olduğu söylenebilir. İlk gün yaşanan sorunların genel çerçevesine bakıldığında yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı angarya iş yükleri ve yoğun tempoyla işe başlamak durumunda kalmak en belirgin sorunlar olarak göze çarpmaktadır. 2., 3. ve 4. günlerin sorunlarına bakıldığında hiç kimsenin yeni işgörenle iletişime geçmemesi, işgörene yapacak hiçbir iş verilmemesi, yöneticinin de işgörene hiçbirşey öğretmemesi gibi birbirine paralel sorunlar göze çarpmaktadır.

5., 6. ve 7. günlerde işgörenler ağırlıklı olarak aile şirketi kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Yine bu ara süreçte kadın işgörenlerin yıldırma davranışıyla karşılaştıkları görülmektedir. Bu sorun grupları 3 işgörenin işten ayrılma kararına neden olmuştur. 8., 9. ve 10. günlerde yaşanan sorunların karakteristiğini işyerinde kıskançlık olgusu ve yöneticinin etik dışı tutumları belirlemektedir. Bu sorunlar üç işgörenin işten ayrılmasına neden olmuştur.

11., 12 ve 13. günler her yönden işgörenin çalışma yükünün fiziksel ve düşünsel olarak arttığı bir dönemdir. Bu ağır çalışma yükü sonucunda bir işgören işten ayrılmıştır. 14. ve 15. günlerde işgören manevi sömürüye maruz kalmaktadır.

Katılımcıların on beş günlük oryantasyon sürecinde yaşadıkları sorunların onlar üzerindeki etkilerini ve hayal kırıklıklarını en iyi anlatan bulgular bu çalışmada duygusal patlamalar adı altında ifade edilen isyan cümleleridir. Bu isyan cümleleri günlük yazarlarının deneyimlerini tanımlamada ve deneyimlerin negatif doğasını anlamada oldukça etkilidirler.

Tabloda 4.13’te de görüldüğü gibi katılımcılar daha ilk günden hayal kırıklığı içeren bir farkındalıkla yüzleşmektedirler. 2. günden itibaren başlayan hüsrana ve pişmanlık ifadeleri oryantasyon sürecinin sonlarına doğru adeta bir sabır testine dönüşmektedir. İlk üç periyoddaki yoğun isyan patlamalarının 8-9-10. günlerdeki işten ayrılma kararlarına zemin hazırladığı düşünülebilir.

Tablo 4.13. Duygusal Patlamalar					
1. Gün	2-3-4. Günler	5-6-7. Günler	8-9-10. Günler	11-12-13. Günler	14-15. Günler
<p>“Biz gelip geçiciyiz”</p> <p>“Bu kadarını da hak etmiyorum”</p> <p>“Hiçbir şey dışarıdan görüldüğü gibi değil”</p> <p>“Burada yabancıyım, ne yapacağımı bilmiyorum”</p>	<p>“Üniversite öğrencisi olmak ne kadar ucuz”</p> <p>“Hayatın acı gerçekleri”</p> <p>“Hayal ettiğim herşeyin tam tersi gerçekleşiyor”</p> <p>“Yanlış sektör seçmişim, pişmanım”</p> <p>“Kendimi çok küçük hissediyorum”</p> <p>“Herşey boşa mı gidecek?”</p> <p>“Kaç yüzü var bu dünyanın”</p>	<p>“Acı ve zulüm içinde günler geçiyor”</p> <p>“Her gece ağlıyorum”</p> <p>“Herşey boş, insanın değeri yok”</p> <p>“Şeytan diyor vur beynine”</p> <p>“Kafayı yemek üzereyim”</p>	<p>“İnsanlarla uğraşılmaz”</p> <p>“Yok artık”</p> <p>“Bu kötü bir rüya olmalı”</p>	<p>“Sabır, ya sabır”</p>	<p>“Acentada çalışmak için üniversite okumak gereksiz”</p> <p>“Allahım bana sabır ver”</p>

Katılımcılar son günlerde, biraz da günlüğün tamamlanıyor olmasının etkisiyle zaman içinde kalıplaşmış bazı yargılarını da belirtmektedirler. Bunlardan biriside turizm eğitimi almamış olmanın iş ortamında daha fazla avantaj sağlayacağı düşüncesidir. Günlüklerde böyle bir düşüncenin oluşmasında çekirdekten yetişmiş ara yöneticilerin büyük etkisinin olduğu saptanmıştır. Turizm eğitimi almamış yöneticilerin, kalifiye elemanlar karşısında komplekse kapılmaları, kalifiye elemanlara karşı daha baskıcı davranmalarına neden olabilmektedir.

Günlüklerden birinde, bir yönetici yeni başlayan bir kadın işgörene karşı profesyonellik dışı bir ilgi göstermektedir. Bu ilgi bir süre sonra sözle taciz aşamasına varır. Katılımcının bu ilgiye karşılık vermemesine rağmen yönetici rahatsız edici tavırlarına devam eder. Katılımcı bu durumu sabır göstererek bir süreliğine idare eder. Ancak işgörenden istediği ilgiyi alamayan yönetici, bir süre sonra otoritesini kullanarak bazı baskılar uygulamaya kalkmakta veya daha önceden hoş görmüş olduğu hataların bedellerini ilerleyen günlerde yeni işgörene ödetmeye kalkmaktadır. Bu tür durumlar yeni başlayan kadın işgörenlerin sektöre olan olumlu bakış açılarını tamamen tersine çevirmekle kalmayıp kişisel güvenlerini de olumsuz etkilemekte, iş ortamındaki etik anlamda hakkaniyetin bir hayalden ibaret olduğu izlenimini edinmelerine neden olmaktadır.

Sektöre olumlu düşüncelerle başlayan kadın işgörenlerin büyük bir kısmında bu türden yönetici tacizleri, kadın katılımcıların düşüncelerinin tamamen tersine dönmesine neden olmuştur.

4.5. Katılımcıları Neler Mutlu Ediyor?

Günlük yazarları, on beş günlük oryantasyon süreci içinde her ne kadar yaşadıkları sonunlar üzerinde yoğunlaşmış olsalar da, zaman zaman onları mutlu eden önemli ya da küçük ayrıntıları belirtmişlerdir. Katılımcıları işyerinde en çok mutlu eden olay, iş arkadaşlarının işi öğrenmede onlara yardımcı olmalarıdır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu iş arkadaşlarının kişisel desteklerinden duydukları moral ve motivasyon artışını dile getirmişlerdir.

İş arkadaşlarının desteğinden sonra katılımcıları en çok mutlu eden ikinci olay ise, kendi masanına sahip olmak ve sadece kendisinin sorumluluğunda olan görevler yüklenmektir. Bu durum katılımcıların ait olma hislerini güçlendirmekte ve kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır.

Bu iki önemli unsurdan başka; amirlerin övgü dolu sözleri, inisiyatif almak, en fazla iki işgörenin kaldığı temiz lojman odası, yedeği bulunan temiz iş kıyafetleri, hataların hoş görülmesi, profesyonel acenta çalışanlarıyla çalışıp işi öğrenmek ve iş arkadaşlarının takdiri de katılımcıları mutlu etmektedir. Bunların yanında yöneticilerin küçük jestleri de (örneğin başka bir şehre giden yeni işgörenin garajdan acenta aracıyla alınması ve/veya yöneticinin diğer çalışanlar veya başka yöneticiler önünde yeni işgöreni başarılarından dolayı övmesi) çok önemli motivasyon ve güven artışları sağlamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm, her zaman emek yoğun bir sektör olarak tanımlanır. Ancak buradaki emek yoğunluğunun, duygusal anlamdaki emek sarfiyatı boyutu genellikle bir sis perdesinin gerisinde kalmaktadır. Uzun çalışma saatleri, düşük moral, yüksek işgören devir hızı gibi bir takım ifadelerle bu noktanın önemi vurgulanmaya çalışılsa da, bu ifadeler iş yerlerine özgü durumsal şartları açığa çıkaramamaktadırlar.

Bu çalışma, yönetim ve organizasyon literatüründe, ülkemizde daha önceden girilmemiş bir alan olan, oryantasyon sürecindeki işgörenin işe duygusal yaklaşımı konusunu ele almaktadır. Kalifiye işgörenlerin turizm sektörüne yönelik eleştirileri ve mezuniyet sonrası başka sektörlere yönelme istekleri bu türden keşifsel bir çalışmayı dizayn etme gereksinimini ortaya çıkarmak noktasında motive edici olmuştur.

Oryantasyon kavramı İnsan Kaynakları Yönetimi alanında genellikle örgütsel perspektiften ele alınmaktadır. Örgüt tarafından biçimsel olarak önceden belirlenmiş süreçlerle uygulanan oryantasyon, her ne kadar yabancı ülkelerde ciddiye alınsa da bizim ülkemizde, özellikle turizm sektöründe, bazı profesyonel örgütler dışında gereken önemi ve ilgiyi çekememektedir. Yeni başlayan işgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınmadan başlarının çaresine bakmaları beklenmektedir. Bu çalışmada, böyle bir tutum izlemenin işgörenleri nasıl etkilediği, onlarda ne gibi sorunlara yol açtığı ortaya konularak sürecin önemine dikkat çekilmekte ve literatüre bu yönde katkılar sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışmada oryantasyon konusu on beş günlük bir süreç dahilinde incelenmiştir. Verilerin toplanmasında yararlanılan günlük tekniği, ülkemizde, sosyal bilimler alanında henüz yaygın bir kullanım alanına sahip değildir. Ancak üzerinde daha önceden bir kuram olmayan alanlarda derinlemesine bilgi toplamak noktasında son derece avantajlı bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günlük tekniği, araştırmacı-katılımcı iletişimini nicel veri toplama teknikleriyle sağlanamayacak bir yakınlık noktasına taşıyabilmektedir. Öyle ki, günlüklerde katılımcılar “Sadece sizinle benim aramda kalsın ama...”, “Bunu ancak size anlatabilirim...”, “Bunu yazmazsam patlarım...” türünden ifadelerle deneyimlerini paylaşabilmektedirler.

Verilerin analizi sürecinde, kalifiye işgören adaylarının onbeş günlük sürecin hangi dönemlerinde ne tür duygusal süreçlerden geçtikleri saptanmıştır. Bulgulara genel olarak kuşbakışı bir göz atıldığında, çalışanların gerçeklik şokuna beklenildiği gibi ilk gün değil, çoğunlukla ikinci veya üçüncü günlerde maruz kaldıkları görülmektedir. Oysa ki işgörenler en fazla sorunla ilk gün içinde karşılaşmaktadırlar. İlk gün içinde yaşanan sorunların genel karakteristiğine bakıldığında yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı angarya iş yükleri karşımıza çıkmaktadır. İlk günü özetleyen olumsuz anahtar sözcüklerde tepkisel anlamda bir dışavurum da gözlenmemektedir. Katılımcılar daha çok o günün karakteristiğini saptayan uzun bir gün, yorucu, iletişim yoktu türünden kelimeleri ifade etmişlerdir.

Çalışmanın tasarım aşamasında, ilk günün sendrom niteliğinde bir etkisinin olabileceği beklenmesine rağmen, verilerde bu türden ağır bir yaklaşım görülmemektedir. Katılımcıların yoğun tepkisi 8., 9. ve 10. günlerde ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, işgörenlerin hızlı bir tempoyla işe başlayarak, işyeri, faaliyetler ve yönetim hakkında düşünebilme noktasında gerekli zamanı bulamamaları olabilir.

Katılımcıların on beş gün süren duygusal oryantasyon süreçlerine genel olarak bakıldığında, yönetici kaynaklı sorunların daha yoğun olarak yaşandığı görülmektedir. Bu çalışmanın en çarpıcı bulgularından birisi de, katılımcılar tarafından süreç içinde verilen 14 işten ayrılma kararının hepsinin yönetici kaynaklı sorunlar neticesinde verilmiş olmasıdır.

7 işten ayrılma olayı ise sadece iki vaka dışında yine yönetici kaynaklı sorunlar neticesinde gerçekleşmiştir. Yönetici kaynaklı olmayan işten ayrılma olaylarından birinin nedeni kalma yerinin katılımcıyı memnun etmemesidir. İşten ayrılan kadın katılımcı, acentanın sağladığı kalma yerinde yeterli güvenlik önlemleri olmadığı ve lavabo, tuvalet, mutfak vb. gibi alanların erkek çalışanlarla ortak kullanım dahilinde olmasından dolayı işten ilk gün ayrılmıştır.

Yönetici kaynaklı olmayan bir diğer işten ayrılma olayının nedeni ise müşteri kaynaklı bir taciz olayıdır. Bununla birlikte, katılımcılar her ne kadar bu türden spesifik olaylar sonucunda işyerinden ayrılıp işi bıraksalar da, süreç içinde daha önceden yaşadıkları birikmiş sorunların da işten ayrılmada etken olabileceği olasılığı göz önünde tutulmalıdır.

Bazı yöneticiler, işe yeni başlayan işgöreni hızlı bir tempo içinde angarya iş yükleriyle sıkıntıya sokarken, bazı yöneticiler de yeni işgöreni adeta yok saymaktadırlar. İş yerinde kendisine yönetici tarafından herhangi bir iş verilmeyen katılımcı aynı zamanda iş arkadaşları tarafından da görünmez adam tutumlarına maruz kalmaktadır. Bu istenmeyen iş arkadaşı tutumlarının temelinde yöneticinin tavırları tetikleyici etken konumundadır. Eğer yöneticiler yeni başlayan çalışanı işyerindeki arkadaşlarına tanıştırlarsa tam tersi olumlu bir süreç yaşanabilmektedir. Yönetici tarafından işyerinde olumlu bir kabul töreni yaşayan ve yine yönetici tarafından diğer çalışanlara takdim edilen yeni işgören, iş arkadaşlarının sevgisini ve saygısını kazanabilmektedir. Ancak bu çalışmanın bulgularında bu türden biçimsel uygulamalar sadece üç katılımcıda saptanmıştır.

Kadın katılımcıların asılma olarak ifade ettikleri cinsel taciz olayları bu çalışmada sıklıkla vurgulanan bir sorundur. Kadın katılımcılar böyle bir sorunla karşılaştıklarında büyük bir şok yaşamakta ve kendilerine iş hayatını çekilmez kılan bir baskı hissetmektedirler. Taciz ya da asılma olayları, katılımcıyı sadece işten soğutmamakta aynı zamanda genel açıdan turizm sektöründen de soğutmaktadır.

Taciz olaylarına maruz kalan kadın katılımcılar, bu olayların sonucundaki hayal kırıklıklarını “Bu türden insanların çalıştığı bir sektörde kariyer yapmayı düşünemem” şeklindeki ifadelerle dile getirmektedirler.

Duygusal patlamalar başlığı altında yer alan tablodaki “Her gece ağlıyorum” ve “Bu kötü bir rüya olmalı” gibi duygusal ifadeler de kadın katılımcıların yönetici kaynaklı cinsel taciz davranışları sonucunda dile getirilmiştir.

Bu çalışma açısından altı çizilmesi gereken bir diğer önemli nokta, kalma yeri şartlarının oryantasyon sürecinde katılımcıyı önemli ölçüde etkileyen bir sorun olduğudur. Literatürde, oryantasyon süreci içinde kalma yerine yönelik yönetimsel yaklaşımlarının tanımlarına rastlanmamış olması, bu boyutun turizm işletmelerine özgü durumsal bir boyut olduğu savını doğurmaktadır. Kalifiye işgörenlerin sektöre kazandırılabilmesi için kalma yeri şartlarının işgören beklentilerini karşılar yapıda olmasına dikkat edilmelidir.

Bu çalışma, dört ana boyut ve sekiz tema altında, işe yeni başlayan işgörenlerin yaşadıkları sorunları ve bu sorunların katılımcılara yönelik etkilerini ortaya koyarak duygusal oryantasyonun tanımsal çerçevesini, A grubu seyahat acentaları açısından çizmektedir. Katılımcıların yaşadıkları sorunları ve bu sorunların etkilerini bilmek, yöneticiler açısından, kalifiye işgörenleri seyahat acentalarına ve sektöre kazandırabilmek noktasında kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın elde ettiği bulgular, seyahat acentası yöneticilerine, işe yeni başlayan bir işgörenin zihnine girme fırsatı verecektir. Aynı zamanda yöneticiler hangi davranışlarının işgörenleri nasıl etkilediğini anlayabilecekleri için daha etkin bir yönetici olma noktasında bu çalışmanın bulgularını göz önüne alabilirler.

Literatürde ele alınan ve çerçevesi belirli yönetimsel faaliyetlerle tanımlanan biçimsel oryantasyon süreci, bu çalışma kapsamında incelenen 36 A grubu seyahat acentasının hiçbirinde yoktur. Sadece üç seyahat acentası yöneticisinin bu konuda kısmen bir farkındalığa sahip olduğu günlük analizlerinde saptanmıştır.

Bu noktada, seyahat acentası yöneticilerinin, bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular ışığında, kendi durumsal şartlarına uygun bir oryantasyon planı oluşturmada neleri ön plana almaları gerekeceğine karar vermeleri mümkün olabilecektir. Bu sayede, oryantasyon uygulamaları kapsamında, turizm işgörenleri açısından kuram ve uygulama arasında var olan boşluk büyük oranda doldurulabilir.

Bu çalışmanın bulguları göstermektedir ki, seyahat acentaları açısından oryantasyon sürecinin pratiksel çerçevesi, sadece işe yeni başlayan çalışanların örgüte uyumuyla ilgili değildir. Bunun da ötesinde, yeni işgörenlerin özel yaşamlarını ve hayat kalitelerini de etkilemektedir. İş hayatına ilk adımı atan katılımcıların büyük bir bölümü, kendi ayakları üzerinde durabilmek ve böylece kendisini ailesine ve sosyal çevresine kanıtlamak gibi son derece bireysel beklentiler içerisindedirler. Ancak mevcut işyeri koşullarının oryantasyon sağlama açısından son derece acımasız olması, işe yeni başlayanda özel hayatını da etkileyen, yorgunluk, uykusuzluk, beslenme sorunları, stres, uyku bozuklukları gibi fizyolojik sorunlar yaratabilmektedir. Katılımcılardan üç tanesi de özel hayatında birlikte yaşadığı kişiyle iş hayatındaki yoğunluk yüzünden tartışmalar yaşamıştır. Sistemli bir oryantasyon planının acentalar açısından oluşturulması bu tür hem iş hayatını hem de özel hayatı etkileyen sorunların ortadan kaldırılabilmesi için son derece kritik önem taşımaktadır.

Bunlara ek olarak, elde edilen bulgular, seyahat acentalarında kariyer yapmayı amaçlayan işgören adayları açısından, seyahat acentalarının işleyişi ve sorunları hakkında fikir edinmek noktasında onlara önemli yararlar sağlayacaktır. Turizm sektörüne kalifiye eleman ve yönetici adayları yetiştiren eğitimciler için de, başarısız yönetici davranış ve tutumlarını saptama olanağı sağlayacağı için değerli örnek olaylar içermektedir.

Her ne kadar günlük tekniği, bir süreç içinde katılımcılardan derinlemesine veri toplama olanağı sağlasa da, günlük yazımının son derece kişisel bir süreç olması bu çalışmanın sınırlılıklarından birisi haline gelmiştir. Bütün katılımcıların günlük yazımında eşit başarı veya etkinlik gösterdikleri söylenemez.

Bazı katılımcılar, kendilerine açıklanan günlük yazma amacına sadık kalarak son derece etkili verileri doğal süreç içinde raporlarken, bazı katılımcılar da iş ve işyeri koşullarıyla ilgisi olmayan, daha çok da kendi özel hayatlarını içeren yazılara ağırlık vermişlerdir. Bununla birlikte seçilmiş olan veri toplama tekniğinin, arzu edilen duygusal derinliğe ulaşabilmek noktasında son derece etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın bir diğer sınırlılığı da, katılımcıların çalışmayı seçtikleri A grubu seyahat acentaları hakkında, araştırmacının acentaları özelliklerine göre sınıflayan (yönetim yapısı, çalışan sayısı, yönetici sayısı, hitap ettiği pazar, pazardaki deneyim süresi vb. gibi) bir bilgi tabanı oluşturamamasıdır. Bunun en önemli nedeni, bu türden sınıflandırmaları yapabilecek kadar fazla vakanın olmamasıdır. Bir diğer neden ise Kuşadası'nda faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının mevsimsel faaliyetlerde bulunmasına bağlı olan mevsimsel işgücü ve yönetim sistemleridir. Bununla birlikte, gelecekte bu türden sınıflandırmalar gerçekleştirilerek buna benzer çalışmaların yapılması, elde edilen sorunlarla acentaların özellikleri arasında (örneğin yönetim yapısı gibi) bir ilişki olup olmadığını da saptamaya olanak sağlayabilir.

Katılımcı olarak daha önceden turizm sektöründe hiç çalışmamış işgören adaylarının seçilmesi, katılımcı sayısının kadın erkek eşitliği sağlayacak kadar çok olmamasına neden olmuştur. Bu yüzden kadın ve erkek katılımcılar arasında bir karşılaştırma yapılamaması bu çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ancak sonraki çalışmalar için araştırmacıların oryantasyon konusuyla ilgili kadın-erkek farklılığına dayalı bir araştırma sorusu sormaları bu bağlamda önerilebilir.

Bu çalışmada, oryantasyon konusuna, mevcut literatürden farklı olarak işgören duyguları açısından bir pencere açılmıştır. Dolayısıyla, oryantasyon sürecinin sorunları işgören gözünden saptandığı için literatüre önemli katkılar sağlanmaktadır. Ancak bu katkılar Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentaları çerçevesinde sınırlı kalmaktadır. Aynı konunun konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinde çalışılması turizm alanındaki araştırmacılara önerilebilir.

Buna ek olarak, ülkemizde henüz yaygınlaşmamış olan günlük tekniğinin farklı araştırmacılar tarafından kullanılması, tekniğın geliştirilmesinde ve kullanım prensiplerinin tanımlanmasında uygulamaya katkılar sağlayabilir. Gelecekte günlük tekniğini kullanacak olan araştırmacılar; günlük tasarımı, katılımcıların seçimi, elde edilen verilerin sınıflandırılması ve analizi gibi süreçlere daha farklı yaklaşımlar getirebilirler. Örneğın günlüklerin ses kaydı olarak toplanması araştırmacılara önerilebilir. Ses kaydı, günlük yazımı konusunda, yazma yeteneğine bağlı olarak yeterli etkinlik gösteremeyen katılımcıların daha verimli olmalarını sağlayabileceği için, bu çalışmada sınırlılık olarak saptanan bir sorunu da ortadan kaldıracabilir.

Bu çalışmada, günlükler, oryantasyon sürecinin literatürde yaygın olarak tanımlanan süresi referans alınarak, 15 günlük süreyle katılımcılara doldurtulmuştur. Ancak katılımcıların bir kısmı, bu 15 günlük veri toplama süreci bittikten kısa bir süre sonra işten ayrılmışlardır. Bu işten ayrılma olayları, belirlenen veri toplama sürecinin dışında kaldığı için araştırma bulgularına dahil edilememiştir. Bununla birlikte, kayda girmeyen işten ayrılma olaylarının 15 günlük süreç içindeki sorunlara bağlı olarak gerçekte gerçekleşmiş olabileceği tartışılabilir. Bu bağlamda, gelecekte tekniğı kullanacak araştırmacılara, araştırma sorusunun karakteristiğine bağlı olarak, günlük tekniğini önceden belirlenmiş aralıklarla tekrarlamaları önerilebilir. Araştırma sorusu, bu çalışmada olduğu gibi, tekniğın tekrarlanmasına izin vermiyorsa ve tek bir süreç içinde verilerin toplanması söz konusu ise günlük tekniğının görüşme tekniğıyle desteklenmesi önerilebilir. Böylece günlük süreci sonrasında, kayda geçirilememiş değişkenler ve olgular derin görüşmeler aracılığıyla analiz edilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. B., Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol: 37, No: 2, pp: 111-120.

Aksu, A. (2008). Employee Turnover: Calculation Of Turnover Rates and Costs. Eds: Tesone, D. V., Pizam, A. *Handbook Of Hospitality Human Resources Management*. Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir.

Alfano, M. S., Thomas, E., Mark, P. (1994). [Attributional Style: A Mediator of the Shyness-Depression Relationship?](#) *Journal of Research in Personality*, Vol: 28, No: 3, pp: 287-300.

Aliyeva, A. (2007). *Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Altrichter, H. ve Holly, M. L. (2004). *Research diaries*. İçinde Lewin, C. (Editor), *Research methods in the social sciences*. London: Sage Publications.

Andersen, A. (2000). *Human Capital*. 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. Çev. Faruk Türkoğlu, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

Angerer, J. M. (2003). Job burnout, *Journal of Employment Counselling*, Vol: 40, No: 3, pp: 98-107.

Arthur, D. (2005). *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees (4th Edition)*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM.

Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management In Transition (Fourth Edition)*. Blackwell Publishing Ltd. Malden, USA.

Baransel, A. (1982). Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. III, No: 1, s. 11.

Baş, T., Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi*. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Beardwell, I., Holden, L. (2001). *Human Resource Management, A Contemporary Approach*, Third Edition, Prentice Hall, Essex.

Bergman, M. E., Henning, J. B. (1994). [Sex and Ethnicity as Moderators in the Sexual Harassment Phenomenon: A Revision and Test of Fitzgerald et al. \(1994\)](#). Original Research Article. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol: 13, No: 2, Nisan 2008, pp: 152-167.

Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Yayınları: 836, İstanbul.

Bloch, D. P. (2002). *How to Get Your First Job and Keep It*. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies, The.

Booth, P., Schulz, A. K. (2004). The Impact Of An Ethical Environment On Managers' Project Evaluation Judgments Under Agency Problem Conditions. *Accounting, Organizations and Society*, Vol: 29, pp: 473-488.

Boseman, C. (2009). Diaries From Cannabis Users: An Interpretive Phenomenological Analysis. *Health*, Vol: 13, No: 4, 429-448.

Brewerton, P. M. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.

Brown, J. (2009). *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. Tips for New Employee Orientation, http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee_3.htm (10.11.2009).

Cadwell, C. (1989). *New Employee Orientation : A Practical Guide for Supervisors*. Boston, MA. USA: Course Technology Crisp.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Siyasal Kitabevi.

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. W., Roers, M. M. (2010). [Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses.](#) *Journal of Family Business Strategy*. Vol: 1, No: 4, pp: 210-223.

Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill International Editions, 3 Editions, 1992, s. 224.

Cheek, J. M., Buss, A. H. (1981). Shyness and sociability. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 41, No: 2, pp: 330-339.

Clements, C. J., Josiam, B. M. (1995). Training: quantifying the financial benefits. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 1, pp: 10-15.

Coghlan, D.(CB). (2004). *Doing action research in your own organization (2nd Edition)*. London: Sage Publications.

Collins, J. M. (2005). *Preventing Identity Theft in Your Business: How to Protect Your Business, Customers, and Employees*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.

Constantine, S. (2003). *Human-computer interaction: theory and practice, Part I, Volume 1*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 14, No: 1.

Çam, O. (2001). The burnout in nursing academicians in Turkey, *International Journal of Nursing Studies*, Vol: 38, No: 2, pp: 201-207.

Çobanoğlu, Ş. (2005). İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. Timaş Yayınları, İstanbul.

Daymon, C. (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. KY: Routledge.

Demir, C., Güzel, B. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Editör: Cengiz Demir, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs.

Demirçivi, B. M. (2008). *Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İşgören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

DiPietro, R. B. (2008). Human Capital Development: A Return On Investment Perspective. Eds: Tesone, D. V., Pizam, A. *Handbook Of Hospitality Human Resources Management*. Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Doğan, N. (2006). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Domeyer, D. (2004). How to deal with burnout before it's too late, *Women in Business*, Vol: 56, No: 5.

Drummond, K. E. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*. Van Nostrand Reinhold, New York.

Elliot, H. (1997). The Use Of Diaries In Sociological Research On Health Experience. *Sociological Research Online* 2:2. Ulaşım 2.01.2006. <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/7.html>.

Erdogan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*. Pozitif Matbaacılık, Ankara.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, s.133.

Finn, M., Elliot-White, M., Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods Data Collection, Analysis and Interpretion*. Pearson Education Limited, England.

George, R. T. (2008). Employee Relations: A Problem-Solving Approach. Eds: Tesone, D. V., Pizam, A. *Handbook Of Hospitality Human Resources Management*. Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Gough, H. A. (1985). Work Orientation Scale for the California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 70 (3):505-513.

Grazia, M. C. (2003). *Raising Awareness Of Psychological Harassment At Work*. Work Health Organization.

Gutek, B. A., Morasch, B. (1982). Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, Vol: 38, pp: 55-74.

Güzel, T. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Editör: Cengiz Demir, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs.

Greenwood, D. J. (Editor). (1999). *Action research*. Philadelphia: John Benjamins Publishing Company

Harris, K. J. (1995). Training technology in the hospitality industry: a matter of effectiveness and efficiency. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 7, No: 6, pp: 24-29.

Haslam, S.A., Powell, C., Turner, J. (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes. [Applied Psychology](#), Vol: 49, No: 3, pp. 319-339.

Hawrylyshyn, B. (1981). “Yönetici Eğitimi – Kavramsal Bir Çerçeve”, Çev. Fulya Aykar, *Yönetim Dergisi*, C. III, No: 12, s.67.

Hayes, D., NineMeier, J. (2001). *50 One-Minute Tips for Retaining Employees: Building a Win-Win Environment*. Ed. Debbie Woodbury, Boston, MA. USA: Course Technology Crisp.

Hirschfeld, Robert R. (2002). Achievement Orientation and Psychological Involvement in Job Tasks The Interactive Effects of Work Alienation and Intrinsic Job Satisfaction, *Journal Of Applied Social Psychology*, 32 (8), pp. 1663-1681.

Huimin, G., Ryan, C. (2011). Ethics [and corporate social responsibility – An analysis of the views of Chinese hotel](#) managers.

International Journal of Hospitality Management, Article In Press.

Imperio, C. (2005). Participant Diaries as a Source of Data in Research With Older Adults. *Qualitative Health Research*, Vol. 15, No. 7, 991-997

James, J., Edden, M.(2001). *Uzun Saplı Gelincik*. MESS Yayın No: 368, Aralık, İstanbul.

Johns, N., Lee-Ross D. (1998). *Research Methods In Service Industry Management*. British Library Cataloguing-in-Publication Data, Cassell, London.

Kandasamy, I., Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, pp. 328-337.

Kayıkçı, K., Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 150, Mart-Nisan-Mayıs, 2001.

Kenneth, N. W., Latham, G. P. (1981). *Developing and Training Human Resources in Organization*. Scotth, Foresman & Company, London, 1981, ss.102–103.

Kim, S., O'Neill, J. W., Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 29, No: 3, pp: 530-537.

Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Koçak, G. N. (2007). *Tüketici Doyumu: Geleneksel Paradigmanın Eleştirisi ve Alternatifinin Sunumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon – Organizasyonlarda Davranış – Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar*. 6. Basım, İstanbul.

Kozak, M. A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Lashley, C. (2002). Emotional Harmony, Dissonance and Deviance at Work. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 14, No: 5, pp: 255-257.

Levin, M. (1999). *Action research paradigms*. PA: John Benjamins Publishing Company.

Lopez-Cabarcos, M. A., Vazquez-Rodriguez, P. (2003). *Mobbing. Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicologico en el trabajo*. Madrid, Spain: Piramide.

Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005). *The Future Of Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Mackey, A. (2005). *Second language research: methodology and design*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Mackrill, T. (2008). Solicited Diary Studies Of Psychotherapy In Qualitative Research – Pros And Cons. *European Journal Of Psychotherapy and Counselling*, Vol: 10, No: 1, 5-18.

Marnburg, E. (2006). "I hope it won't happen to me!" Hospitality and tourism students' fear of difficult moral situations as managers. *Tourism Management*, Vol: 27, pp: 561-575.

Martin, E. (2004). Who's kicking whom? Employees' orientations to work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 16, Number: 3, pp. 183-189.

Matteson, M. T., Blakeney, R. N., Domm, D. R. (1972). *Contemporary Personnel Management: A Reader On Human Resources*. Canfield Press, San Francisco, A Department Of Harper & Row, Publishers, Inc.

McNiff, J. (1996). *You and Your Action Research Project*. RoutledgeFalmer

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. MESS Yayın No: 280, Aralık, İstanbul.

Morley, Michael J.(Editor). (2004). *Contemporary Databases and New Directions in HRM in MNCs.*, Chandrakumara, A. Work orientation as an element of natural culture and its impact on HRM policy-practice choices, Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Mucuk, İ. (2000). *Moder İşletmecilik*. 12. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Mudrack, P.E. (1997). Protestant work-ethic dimensions and work orientations. *Personality and Individual Differences*, Vol: 23, No: 2, pp. 217-225.

Mujtaba, B. G. (2008). Employee Orientation and Mentoring Programs. Eds: Tesone, D. V., Pizam, A. *Handbook Of Hospitality Human Resources Management*. Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K., Lehtinen, E. (2008). Motivational orientations in work. [International Journal of Educational Research](#), Vol: [47](#), No: [4](#) pp. 213-222.

Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*. Vol: 68, pp: 1-6.

Neale, J., Allen, D., Coombes, L. (2005). Qualitative Research Methods Within The Addictions. *Addiction*, Vol: 100.

Nelson, B. (1999). *Enerji Dolu Bir İşyeri Yaratmak*. Editörler: Hesselbein, Frances; Cohen, Paul M. *Liderden Lidere*, BZD Yayıncılık, İstanbul, Aralık.

Okami, P. (2001). *Dear diary: a useful but imperfect method*. İçinde, Wiederman, M. W.(Editor), *Handbook for conducting research on human sexuality*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

O'Leary-Kelly, A. M., Bowes-Sperry, L. (2001). Sexual [harassment as unethical behavior: the role of moral intensity](#). *Human Resource Management Review*. Vol: 11, No: 1-2, pp: 73-92

Önal, G. (1983). *İşletme Organizasyon ve Yönetimi*. İşletme Fakültesi Yayını, No: 9. Bursa.

Özdemir, N. (2002). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi. www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf, (07.04.2010).

Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

Parkinson, B., Benson, C., Jenkins, M. (2003). Learner Diary Research with "Cambridge" Examination Candidates. [Edinburgh Working Papers in Applied Linguistics](#), n12 p45-63.

Patterson, A. (2005). *Processes, Relationships, Settings, Products And Consumers: The Case For Qualitative Diary Research*. New Paths to Thick Descriptions: Innovativeness in Data Collection and Interpretation, Elliott, Richard (Editor) Shankar, Avi (Editor), Emerald Group Publishing Limited.

Patterson, B., Bayley, E.W., Burnell, K., Rhoads, J. (2009). Orientation to Emergency Nursing: Perceptions of New Graduate Nurses. *Journal of Emergency Nursing*, Article In Press, Available online 31 August 2009.

Phillips, J. J. (1999). *Accountability In Human Resource Management*. Improving Human Performance Series. Butterworth-Heinemann, Gulf Publishing Company, Houston.

Pines, A. M., Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference, *Personality and Individual Differences*, Vol: 39, No: 3, pp: 625-635.

Robbins, S. P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.

Robinson, J. P. (1999). The time-diary method structure and uses. Pentland, W. E. (Editor) Lawton, M. P. (Editor) Harvey, A. (Editor), *Time use research in the social sciences*. MA: Kluwer Academic Publishers.

Rosen, R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*. BZD Yayıncılık, İstanbul, Nisan.

Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. (2003). *Planning & Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management (Second Edition)*. HRD Press Inc., Amherst, Massachusetts.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sanders, P. (1982). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. *The Academy of Management Review*, 7, 353-360.

Schmidt, L. A., Fox, N. A. (1995). Individual differences in young adults' shyness and sociability: Personality and health correlates. *Personality and Individual Differences*, Vol: 19, No: 4, pp: 455-462.

Scott, D., Morrison, M. (2005). *Key Ideas In Educational Research*. [Continuum International Publishing](#).

Siegal, M., McDonald, T. (2004). Person-organisation value congruence, burnout and diversion of resources, *Personnel Review*, Vol: 33, No: 3.

Stewart, A., Miner, A. S. (2011). [The prospects for family business in research universities](#). *Journal of Family Business Strategy*, Vol: 2, No: 1, pp: 3-14.

Subramaniam, N., McManus, L., Lokman, M. (2002). Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need For Achievement and Participative Budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, No: 21, pp. 303-320.

Takahashi, K., Watanabe, N. The Emergence and Development of a Psychodynamic Approach to Japanese Managerial Operations In Search of Hidden Relationships: The Unconscious Process of Organizational Socialization, <http://www.ispso.org/Symposia/New%20York/96takahashi.htm> (Erişim Tarihi: 25.12.2008).

Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Vol: 12, No: 18, pp: 81-89.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management (Sixth Edition)*. Pearson Education Limited, Prentice Hall, Harlow, England.

Torsten, M. P. (2010). [Non solus: Toward a psychology of family business](#). *Journal of Family Business Strategy*. Vol: 1, No: 1, pp: 26-39.

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. Gençlik Basımevi, İstanbul.

Valimaki, T., Vehvilainen-Julkunen, K., Pietila, A. M. (2007). Diaries as research data in a study on family caregivers of people with Alzheimer's disease: methodological issues. *Journal Of Advanced Nursing*, Vol: 59, No: 1, 68-76.

Walker, J. R., Miller, J. E. (2010). *Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources (Sixth Edition)*. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey.

Wanaus, J. P., Reichers, A. E. (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, Vol: 10, No: 4, pp: 435-451.

Wendell, F. (1990). *Human Resources Management*. 2.B. Houghton Mifflin Ccomp. Boston.

Winter, R. (2001). *Handbook for action research in health and social care*. London: Routledge.

Wood, R. E. (2000). Wood, Work motivation: Theory, research and practice. Introduction to the special issue. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), pp. 317–318.

Woods, R. H. *Managing Hospitality Human Resources*, Educationla Institute of the American Hotel & Motel Association, 1407 South Harrison Road, P.O. Box: 1240, East Lansing, Michigan 48826, 1992.

Yıldırım, A., Şimsek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.S. Ankara.

Yüksel, Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Beşevler, Anklara, 2000.

Zorba, A. (2000). *İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.

EK 1: ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hakan ATAY

Doğum Yeri ve Tarihi : 16 Mart 1978

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

[Çolakoğlu, Ü.](#), Culha O., [Atay, H.](#) The Effects of Perceived Organizational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry, Tourism and Hospitality Management, 16, 2, 125-150, 2010.

Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

[Çavuş, Ş.](#), [Ege, Z.](#), [Atay, H.](#), [Efendi, E.](#), Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Profili Araştırması, SEYAHAT VE TURİZM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ, 2007.

Yazılan ulusal kitaplar veya kitaplarda bölümler

Çolakoğlu, O. E., Çolakoğlu, Ü., Atay, H. (2010). Turizm İşletmelerinde İş Etiği. Editörler: Çolakoğlu, O. E., Çolakoğlu, Ü., Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

Atay, H. (2010). Değişim Mühendisliği. Editörler: Çolakoğlu, O. E., Çolakoğlu, Ü., Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

Atay, H., Epik, F. (2010). Altı Sigma. Editörler: Çolakoğlu, O. E., Çolakoğlu, Ü., Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

Atay, H., Tanrısevdi, A. (2008). İçsel Kaynaklı Krizlerde Kriz Öncesi Aşamaların Yönetilmesi. Editörler: Okumuş, F., Avcı, U., Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Atay, H. (2007). Yorumlayıcı Analiz ve Araştırma Deseni Hazırlama. Editörler: Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y., Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?, Detay Yayınevi, Ankara.

Atay, H. (2007). Araştırma Günlüklerinin Kullanımı. Editörler: Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y., Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?, Detay Yayınevi, Ankara.

Atay, H. (2007). Araştırmalarda Senaryo Analizi: Yöntem, İçerik ve Çeşitleri. Editörler: Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y., Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?, Detay Yayınevi, Ankara.

Atay, H. (2007). Söylem Analizi Kavramının Yapıları ve İşlem Akışı. Editörler: Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y., Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?, Detay Yayınevi, Ankara.

Atay, H. (2007). Katılımcı Eylem Modeli Kullanarak Araştırma Dizayn Etme: Yöntem, Süreç ve İlkeler. Editörler: Yüksel, A., Mil, B., Bilim, Y., Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?, Detay Yayınevi, Ankara.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Çolakoğlu, Ü., Atay, H., Çetin, G. (2011). Sultanhisar Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Turizmde Duygusal Emek Farkındalıklarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. 2. Uluslar arası 6. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, Kuşadası, 26.05.2011.

[Çolakoğlu, Ü.](#), [Atay, H.](#), Yıldırım, H., Yazgan, Ş., Turizm Öğrencilerinin Bakış Açısı ile Akademisyen İmajı, 11. Ulusal Turizm Kongresi, Sözlü, 04.12.2010.

[Çolakoğlu, Ü.](#), [Atay, H.](#), Yıldırım, H. Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mezuniyet Sonrası Yaşamlarında Turizm Sektörünü Seçmemelerinin Nedenlerini Saptamaya Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası Doğu Karadeniz Turizm Sempozyumu, Sözlü, 07.11.2010.

[Atay, H.](#), [Çolakoğlu, Ü.](#), Aşık, M., Çekimyeri İmajı ve Çekimyeri Sadakati: Kuşadası Örneği, 10. Ulusal Turizm Kongresi, Sözlü ve Yazılı, 22/10/2009.

[Atay, H.](#), [Çolakoğlu, Ü.](#), Sanal Takımlar, 1. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı (YEBKO), Sözlü ve Yazılı, 12/09/2008.

[Atay, H.](#), [Çolakoğlu, Ü.](#), Bahar, E., Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Yazılı Bildiri, 17/04/2008.

İş Deneyimi

Stajlar : Dias Hotel, Kuşadası, 1998
Levante Mar. Shipping, Kuşadası, 2000

Projeler : Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ, Yrd.Doç.Dr.Osman E. ÇOLAKOĞLU, Arş.Gör.Tuğrul AYYILDIZ, Arş.Gör.Hakan ATAY, Arş.Gör.Ergün EFENDİ, Arş.Gör.Arzu GÜRDOĞAN ve Gözde BİLGİN, “Kuşadası ve Didim’de Yaşayan Halkın Yabancıların Gayrimenkul Edinmelerine Yönelik Tutumu ve Yabancı Gayrimenkul Sahipliğinin Turizme Etkilerini Algılaması ve Değerlendirmesi”, TUBİTAK Projesi, Kuşadası, 2008, (Bursiyer Olarak).

Çalıştığı Kurumlar : 2003-Halen, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Araştırma Görevlisi)

İletişim

e-posta Adresi : hakanatay@gmail.com, hatay@adu.edu.tr

Tarih : 07 Haziran 2011