

## İŞE ORYANTASYON SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR: KUŞADASI A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI ÖRNEĞİ\*

### PROBLEMS ON THE ORIENTATION PROCESS: A RESEARCH ON A GRADE TRAVEL AGENCIES IN KUSADASI

Hakan ATAY\*\*

Ülker ÇOLAKOĞLU\*\*\*

#### Öz

İşe uyum süreci, yeni işgörenin örgütü tanıması, iş süreçlerini anlaması ve diğer çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilmesi açısından son derece önemli bir süreçtir. Bu sürecin başarısı, işgörenin örgütü benimsemesini sağlamakta ve uzun süreli bir kariyer için işletmeyi cazip kılmaktadır. Ayrıca turizm endüstrisi gibi işgücü devir hızının yüksek olduğu alanlarda bu sorunun çözümü açısından işe alıştırma eğitimi kritik öneme sahip bir olgudur. Bu araştırmanın amacı, A grubu seyahat acentalarında işe yeni başlayan çalışanların duygusal oryantasyon sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymaktır. Araştırmanın kişisel konusu göz önüne alınarak nitel günlük araştırması yaklaşımı tercih edilmiştir. 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. Araştırma evreni daha önceden turizm sektöründe hiç çalışmamış 190 kişiden oluşmaktadır. 190 kişiden 110 kişi çalışma için gönüllü olmuştur. Gönüllü katılımcılar arasında bir seyahat acentasında iş bulup çalışanlar toplam 36 kişidir. Veriler, gönüllülük esasıyla 36 katılımcıdan günlük tekniği kullanılarak toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular bireyler arası ilişkiler, örgütsel işleyiş, örgüt

\* Makalenin Gönderim Tarihi (Received): 27.11.2018; Makalenin Kabul Tarihi (Accepted): 26.03.2019  
Bu çalışma Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde tamamlanmış olan doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Adnan Menderes Üniversitesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, ORCID ID: 0000-0003-4080-8250

\*\*\* Adnan Menderes Üniversitesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, ORCID ID: 0000-0003-1265-3319

çevresi ve bireysel eksiklikler olarak tanımlanan dört boyut altında yer alan farklı tema başlıkları altında gruplandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Oryantasyon Süreci, Günlük Tekniği, İçerik Analizi, Seyahat Acentaları

**JEL Kodları:** J24

### **Abstract**

The process of orientation to work is a very important process for the new employee to recognize the organization, to understand the business processes and to establish good relations with other colleagues. The success of this process makes the employee adopt the organization and makes the business attractive for a long-term career. In addition, it is a critical phenomenon in the areas where the labor force turnover is high, such as the tourism industry. As far as the education sector is concerned, research shows that most of the students who have received university-level tourism education do not include the tourism sector in their career goals after graduation. Therefore, it is very important to identify the problems experienced in the adaptation process, hence to produce solutions. Although the process of orientation to work has been investigated in different research areas, it has been examined in terms of accommodation enterprises in tourism sector. There has been little research on the orientation process of employees working in travel companies. Therefore, the process of orientation to work should be handled by taking into consideration the special conditions of the employees working in travel agencies and the problems of adaptation to work related to travel agencies should be determined. In this way, managers can foresee the problems of employees and take necessary measures to eliminate these problems. Employees who aim to make a career in travel agencies can also anticipate potential problems that may arise during the orientation process and have the chance to start their career with more realistic expectations. The basic aim of this study is to determine which problems face employees who work first time at A grade travel agencies in Kuşadası. Participants have never worked in a tourism business before, so they do not have any experience with the travel agency business, they just have expectations. In this way, the gap between the realities and expectations of the employees facing the realities of the tourism sector can be understood during the orientation process. In this way, the emotional reactions of employees can be determined. Qualitative diary research approach was preferred considering the exploratory issue of the study. The qualitative diary research is an effective tool that allows us to understand how the subject or the participant is changing in a particular process. It is a very successful technique for entering special areas where data collection techniques such as observations, interviews and questionnaires may be insufficient to reach. A diary writer also sees the diary as a means of emotional cleansing at the end of a busy working day. Due to the high level of trust that is established between the researcher and the participant, the diary writer can log his deepest feelings and thoughts. This research conducted at A grade travel agencies in Kuşadası. Participants chosed from students who graduate from Adnan Menderes University, Tourism and Hotel Management Higher School, Department of Tourism Guideness. The universe of research consists of 190 people who have never worked in the tourism sector before. 110 out of 190 people volunteered for the study. Among the volunteer participants, a total of 36 employees are employed in a travel agency. Data collected from 36 participants by using research diaries and analyzed by content analysis technique. In the content analysis process, the data is divided into three categories as perceptual, mirrored and descriptive data. Perceptual

data refer to participants' prejudices and stereotypes about the research area. Reflected data consists of off-the-job experiences that are not related to the research question. Since the reflected data contains the spontaneous thoughts of the participant, it can contribute to the answer to the research question. Finally, descriptive data constitute the data set containing the answer to the research question. The definition of the research question is derived from descriptive data. Findings coded in different themes and categorised in four different dimensions. These four themes were defined as interpersonal relations, organizational functioning, organizational environment and individual deficiencies. In addition, it was determined during the orientation period that the participants decided to quit and when they left the job. However, the thoughts of the participants under extreme pressure were analyzed under the title of emotional explosions. It is also stated that what makes an employee happy for the first time in a travel agency. In addition, each participant was asked to write one positive and one negative word at the end of the working day defining that working day. In this way, key word analysis which defines the orientation process has been done. In this way, researcher creates a definitional framework for problems of orientation process.

**Keywords:** Orientation Process, Research Diary, Content Analysis, Travel Agencies

**Jel Codes:** J24

## 1.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 ucuza çalıştırılabilirse o kadar ekonomiktir mantığı, klasik olarak bilinen bir yönetim anlayışının tanımlanmasına yol açmıştır. Klasik yönetim anlayışının zamanla evrimleşmesi, neoklasik ve durumsallık yaklaşımlarına doğru yol alırken, işgörenler daha iyi tanınmaya başlanmış ve sadece ücretin iyi çalışma nedeni olmayacağı ortaya çıkmıştır (Haslam, Powell & Turner, 2000). Bununla birlikte son yirmi yıllık süreçte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ana paradigması, insan kaynağını yönetmekten insan kaynağına liderlik etme felsefesine kaymıştır. Turizm endüstrisindeki liderler, müşterilerine sundukları hizmetlerde 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 & Miller, 2010, s.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 edilmiştir (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen, 2008, s.213).

Yeni kuramlar, kişilerin beklentileri ve ihtiyaçları, destekleyici çalışma ortamı, takım çalışması, ödülleri, tatmin gibi sosyal faktörler göz önüne alınarak yeniden şekillenmiştir. Yönetim ve organizasyon literatürünün son yüz yıllık tarihsel gelişim sürecine kabaca göz atıldığında, eğitim düzeyinin artması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işgören ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl hızla değiştiği görülebilir. Zaman ilerledikçe işgörenlerin işe yönelik motivasyonunu etkileyen pek çok faktör tanımlanmıştır. Bunlardan bir tanesi de işgören oryantasyonudur (Murtonen vd, 2008). İşgören oryantasyonu ve destekleyici liderlik gibi kavramların işe katılıma olan etkileri hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu durum bu alanda daha fazla çalışma yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kolodinsky, Ritchie & Kuna, 2017).

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 (Karakaş, Tösten, Kansu ve Aydın, 2016; Avcı & Boylu, 2010; Karakaş, 2017). Çoğu yazar gelecekte turizmdeki örgütsel başarının “duygusal sermayedeki” düzeyle ölçüleceğini savunmaktadır (Lashley, 2002, s.255).

Turizm sektörüne 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 olacılara 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 (Nadler & Lawler, 1983; Levine, Taylor & Davis, 1984). Otel çalışanları üzerine yapılan nitel araştırmalar sonucunda, iş yaşamının kalitesini belirleyen boyutlardan biri olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada, oryantasyon süreci, keşfedilen temalardan birisidir. Bu çalışmada, işe iyi oryante olmanın, işin getireceği parasal kazançlardan daha önemli olduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir (Kandasamy & Ancheri, 2009, s.329).

Ülkemiz alanyazınında, turizm endüstrisinde çalışan işgörenlerin iş oryantasyonu üzerine yapılan nitel çalışmalar sınırlı sayıda yer almaktadır. Bu çalışmada daha önceden çalışma yaşamına katılmamış olan ve yaşamında ilk kez bir turistik işletmede işe başlayan katılımcıların işe uyum sorunları saptanarak incelemeye alınmıştır. Böylelikle işgören adaylarının turizm sektöründe kalifiye eleman olarak kalıcı istihdamının önünde yatan engellerin neler olduğu anlaşılabilir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen veriler, turizm sektöründe seyahat acentaları için uygun bir oryantasyon programının nasıl olması gerektiği noktasında yöneticilere yarar sağlayacağı gibi; bir yöneticinin işe yeni başlayan bir işgörenin uyum sürecinde

hangi aşamalardan geçtiği gibi öznel ve özel bir alan hakkında da temel bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır.

Oryantasyon kavramı literatürde genellikle biçimsel bir prosedür olarak tanımlanmaktadır ve bu durum turizm sektörü açısından bir eksiklik olarak görülmektedir. 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 oryantasyon uygulaması için bir model oluşturacak şekilde verilerin sınıflandırılması, yöneticilere işgörenleri işe uyum sürecinde daha iyi tanımaları açısından önemli yararlar ortaya koyacaktır. Ayrıca bu amaç üzerine elde edilecek veriler, örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış literatürüne de önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde oryantasyon süreci tanıtılacaktır. Üçüncü bölümde ise çalışmada kullanılan yöntem hakkında bilgi verilecektir. Bölüm 4 çalışmanın bulgularına yer verecek olup, beşinci bölüm sonuç ve önerilerden oluşacaktır.

## 2.ORYANTASYON SÜRECİ ve ÖNEMİ

Fransızca “orientation” kelimesinden Türkçe’ye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi “yönelme; çevre şartlarına uydurma veya uyma, alışma; yeni bir çevreye alıştırmaya 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 işgörelere işe başlamadan önce uygulanan eğitim”dir (Kocabacak, 2006). İş oryantasyonu üç temel konuyu ilgilendirmektedir. Bunlar (1) işin anlamı veya tanımlanması ve işin yapılmasına dair kabul görmüş olan normlar (2) iş etikleri ve inanışlar ve (3) iş değerleridir (Chandrakumara & Sparrow, 2004, s.565).

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 kaynağı etkinliği ve verimliliğini yükseltmekten sorumludurlar (Mujtaba, 2008, s.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 & Kazanas, 2003, s.346).

Bununla birlikte sadece işe yeni başlayan işgörenler 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 işyerinde kıdemli bir çalışanın sorumluluğuna da verilebilir. Bu görevliler işgöreni, birlikte çalışacağı arkadaşlarıyla tanıştırlar ve yapacakları işleri tanıtırlar (Bingöl, 1998). Bunun yanında işletmenin ne iş yaptığını, bunu nasıl yaptığını, genel kuralların ve düzenlerin neler olduğunu öğretmek için tasarlanır (Taşkın, 2001, s.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, Ataay, Uyargil, Sadullah vd., 1998). Sri Lanka'da yapılan bir araştırmada, on konaklama işletmesinin yeni işgörelere iki günlük oryantasyon süreçleri uyguladığı, bu süreçte işletmenin tanıtıldığı ve müşteri hizmet prosedürlerinin öğretildiği açıklanmıştır. Ayrıca sürece örgüt el kitapları da etkin bir şekilde dahil edilmiştir (Hewagama, Boxall, Cheung & Hutchison, 2019). Oryantasyon süreci bazı mesleklerde de 3 aydan 6 aya kadar sürebilmektedir. Bu mesleklere örnek olarak polisler ve acil bölümü hemşireliği gösterilebilir (Patterson, Bayley, Burnell & Rhoads, 2009, s.1).

Bu süreç içinde yeni gelen işgörelere örgüt, örgüt politikaları, iş arkadaşları ve işler tanıtılır. İç kaynaklardan seçilen işgörelere 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. Bu süreç işgörenin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemekte ve sosyal olarak kaynaşmasını sağlamaktadır. Bu şekilde işgücü dönüşüm oranı (işgören devir hızı) azalmakta, belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanan şikayetler azalmakta, işgörelere öğrenme süreçlerinde kuralları bozmamasına olanak sağlanmaktadır (Kaynak vd., 1998; Kocabacak, 2006, s.85; Karakaş, 2014). Kişi bu süreçte örgüt içindeki karakterinin farkına varacak ve kendini tanıyacaktır (Aldemir, Ataol & Budak, 1998, ss.145-146).

Yeni personel işe başladığında genellikle üç tip problemle karşılaşmaktadır (Cascio, 1992, s.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: Birçok 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 görmektedir. 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.

İşletme işgörenden ne yaparsa memnun olur, ne yaparsa memnun olmaz? İşletme 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, s.135). 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. Oryantasyon sürecinin etkili işlememesi, işgörene yapılan yatırımın boşa gitmesine yol açmakta ve işgören devir hızının artmasına yol açmaktadır (Cadwell, 1989, s.5). Şirket büyüklüğüne bağlı olarak oryantasyon uygulamaları işgören memnuniyetini ve işten ayrılma niyetini de anlamlı olarak etkilemektedir (Park, Jun, Lee & Lee, 2018). Başarılı bir oryantasyon süreci genel anlamda işletme verimliliğini arttıracığı gibi işgören açısından iş tatmini, kendine güven ve işi iyi yapma gibi yararlar sağlayabileceği bir süreçtir (Kozak, 1999, s.27). İş oryantasyonunun başarısı; stres, negatif atmosfer ve moral bozukluğu gibi olumsuzlukların bertaraf edilmesinde etkili olabilmektedir (Patterson vd, 2009). 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, s. 283-286). Oryantasyon süreci, yeni başlayan çalışanların sadece rollerinde başarıya hazır olmalarını sağlamak için değil, onların anlamlı, vizyon ve misyon sahibi bir kuruluşun parçası olabilmeleri ve bundan ilham alarak heyecan duyabilmeleri için de dizayn edilmelidir (Freudig, Tiggelaar, Richardson, Gardner & Boyle, 2019).

### 3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada işgörenin bakış açısından oryantasyon sürecinin henüz keşfedilmemiş doğal yapısı incelemeye alındığı için fenomenolojik (olgusalıcı) bir yaklaşımla nitel araştırma 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 algulamaları 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 & Akturan, 2008, ss. 84-85). Bilgiyi elde ederek bilgiden kurama ulaşma veya araştırma sorusunu yanıtlamak hedeflenmektedir (Finn, Elliot-White & Walton, 2000; Neale, Allen & Coombes, 2005).

Araştırmanın alt yaklaşımı, literatürde Nitel Günlük Araştırması (NGA) olarak tanımlanmaktadır. Nitel Günlük Araştırması kavramı, Välimäki, Vehviläinen-Julkunen ve Pietilä (2007) tarafından günlük tekniğinin kullanıldığı olgusal araştırması 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; Coghlan, 2004; Levin, 1999; Greenwood, 1999).

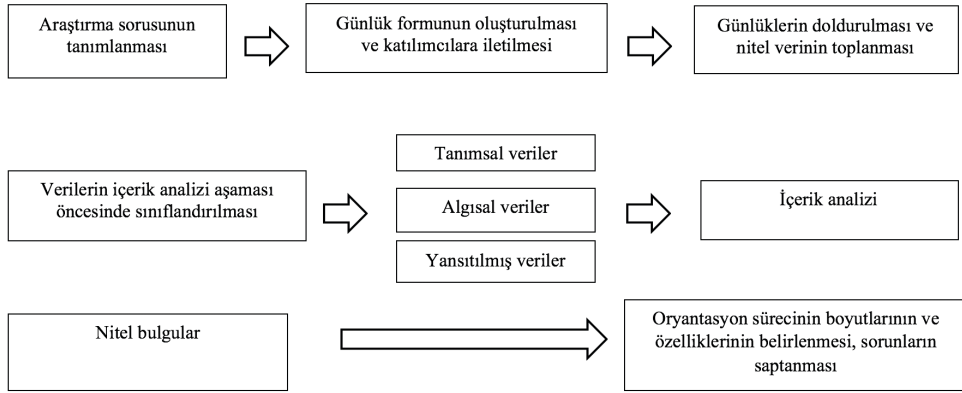
### **3.1.Araştırma Modeli**

Bu çalışmada uygulanacak olan Nitel Günlük Araştırmasının uygulama modeli aşağıdaki çizelgede görülmektedir. Bu model Välimäki, Vehviläinen-Julkunen ve Pietilä (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 yansımaları kast edilmektedir. Bu duruma çok sık rastlanılmamakla birlikte, araştırmacı tarafından dikkate alınmazsa verilerin yorumlanması aşamasında yanlışlıklara neden olabilmektedir. Örneğin bir katılımcının kendi kişisel sorunlarından dolayı araştırma alanında topladığı verileri manipüle 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 değişiminin 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 1: Araştırma modeli

Şekil 1’de görüldüğü gibi bir nitel araştırma modeli araştırma sorusunun saptanması ile başlamakta ve veri toplama, verilerin sınıflandırılması, analiz süreci, bulguların saptanması ve son olarak araştırma sorusunun yanıtlanması ile sona ermektedir.

### 3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

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.

Nitel araştırmada örneklem belirlenirken, araştırmacının amacı ön plandadır ve tesadüfi olma veya temsil kriteri gözetilmez (Merriam, 2015). “Amaçsal örneklem” olarak tanımlanan bu örneklem ile araştırmacı, araştırma amacına hizmet edebilecek örnek birimlerini kapsayan bir örneklem kitlesinden seçim yapar (Baş & Akturan, 2013).

Verilerin toplandığı 2008-2009 yılları içerisinde, Adnan Menderes Üniversitesi’nde öğrenci olup aynı zamanda da ilk iş deneyimini gerçekleştirme potansiyeli olan katılımcı sayısı yaklaşık 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 dâhil 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 vermemektedir. Burada önemli olan bireylerden elde edilecek verinin kalitesidir. Fenomenolojide ilk elden ve subjektif bilgi toplanması amaçlanmaktadır (Sanders, 1982; Baş & Akturan, 2013, s.90; Onwuegbuzie & Leech, 2007).

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. En erken sistematik günlük çalışmasının tarihi 1924'lere kadar uzanmaktadır ve bu günlük Sovyet hükümeti ile ilgili ve toplumsal bazı planlama çalışmalarında kullanılmıştır (Robinson, 1999). Sosyal bilimlerde alanındaki ilk örneklerden birisi de Philip Jackson'un (1968) *Life In Classrooms* adlı eseridir. Bu eser günlük yöntemiyle oluşturulmuştur ve öğretmenin dünyası olgusuna daha yakın bir bakış açısı getirmeyi amaçlamıştır. Araştırma günlükleri "süregiden deneyimlerin düzenli olarak incelendiği kişiye özgü oto veri toplama araçlarıdır." Araştırma günlükleri bu yönleriyle evlerde tutulan günlüklerden farklıdır. Bu tür günlük çalışmaları, araştırma yöntemleri literatüründe Nitel Günlük Araştırmaları (NGA) olarak tanımlanmaktadır (Patterson, 2005, s.142). Günlüklerle özel ve detaylı bilgilere ulaşmak mümkündür (Brewerton, 2001). Günlüğün en temel avantajı kişisel bir veri setinin araştırmacıya sunuluyor olmasıdır. Araştırmacı, günlük tekniği ile araştırma yapmak istediği alana doğrudan ulaşabilmekte ve konuyu da gerçekleştiği zaman içindeki değişkenler manipüle olmadan inceleyebilmektedir (Mackrill, 2008). Bazen katılımcılar davranışlarına yön veren güdülerini açıkça yansıtmaktan bilerek kaçınırsalar bile günlük verilerinde araştırmacı bu güdülerini veya bireysel öncelikleri rahatlıkla görebilir (Elliot, 1997).

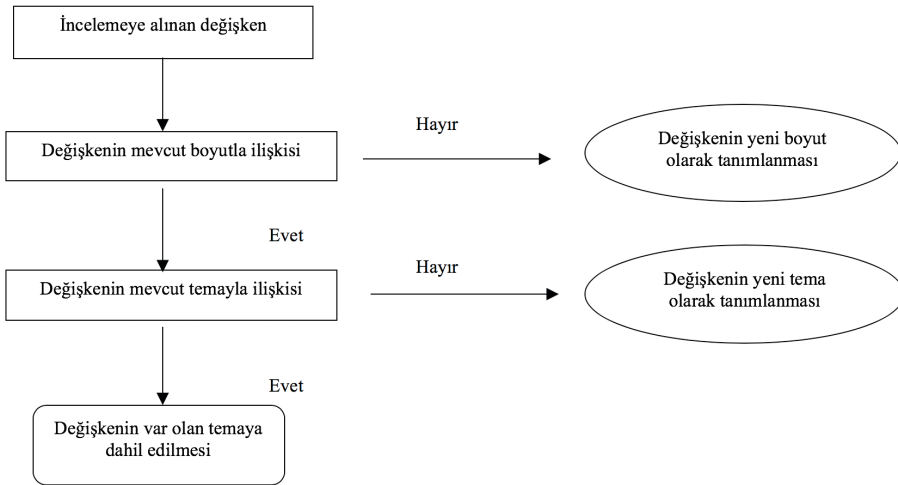
Günlüğün tasarımı elektronik ortamda gerçekleştirilmiş ve katılımcılara elektronik posta olarak iletilmiştir. Elektronik günlük formu toplam 17 sayfadan oluşmaktadır ve 15 günlük süreyle doldurulması amaçlanmıştır. Ancak herhangi bir yazım sınırlaması yoktur. Her gün için o günü özetleyen bir kelimeyle günlüğün 15 günde tamamlanması katılımcılardan talep edilmiştir. 15 günün sonunda, katılımcılardan bu on beş 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 başarısında en önemli etken günlüklerin gününbirlik doldurulmasıdır. Bunun için bütün katılımcılardan mobil telefon numaraları alınarak üç günde bir onlarla telefon aracılığıyla irtibata geçilmiş ve motivasyonlarının yüksek tutulmasına özen gösterilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların da araştırmacıya rahatlıkla ulaşip bilgi alabilmeleri için, aramaları dâhilinde ücreti karşı tarafın ödeyeceği özel bir telefon numarası verilmiştir.

### 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 uygulanacak olan model aşağıdaki çizelgede görülmektedir.



Şekil 2: Araştırmanın içerik 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.

Şekilden de anlaşılacağı gibi her değişkenin öncelikle hangi boyuta dahil olması gerektiği saptanacaktır. Bu ilk aşamada eğer bir değişken herhangi bir 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.

#### **4.ARAŞTIRMA BULGULARI**

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.

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.

##### **4.1.Günlük Analizlerinden Elde Edilen Algısal ve Yansıtılmış Veriler**

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

**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 algılanabilir.

Yansıtılmış veriler ve bunların içerikleri, üzerinde çalışılan olgunun derin kodlarının anlaşılmasında büyük öneme sahiptir. Ancak sistematik araştırma süreci, 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.

**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 değişmekte, bazen tamamen tersine dönebilmektedir. Bu türden algı değişimleri, değişimlerin altında yatan sorunlar bu çalışmada örnek olaylar şeklinde raporlanmıştır.

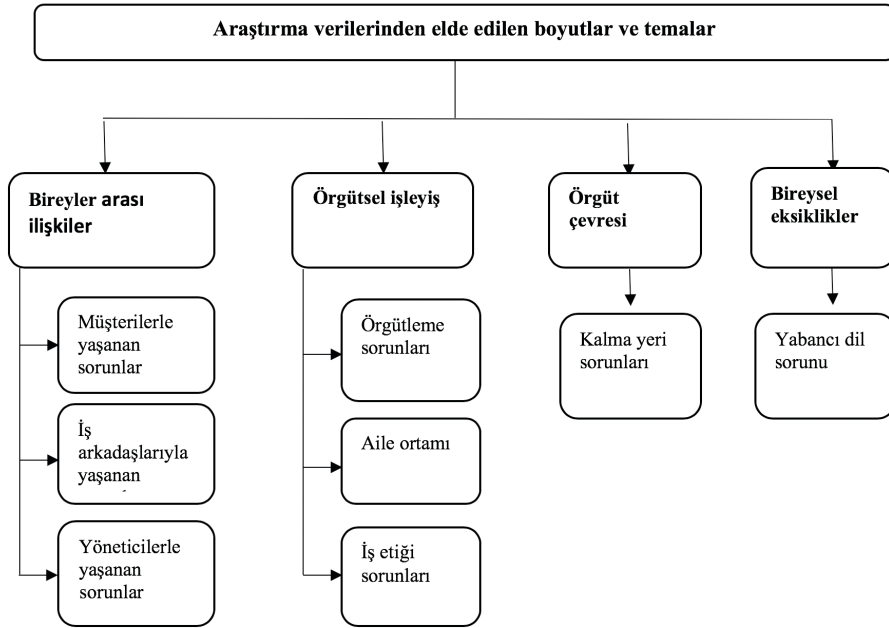
**Tablo 1:** Günlüklerden elde edilen algısal ve yansıtılmış veriler

<b>Yansıtılmış Veriler</b>	
·	Müşterilerle yaşanan iş dışı etkileşimler.
·	Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan iş dışı etkileşimler.
·	Yöneticilerle yaşanan iş dışı etkileşimler.
·	İş arkadaşlarıyla ilgili fiziksel özelliklerin alaycı bir biçimde yansıtılması.
·	İş arkadaşları hakkında dedikodular.
·	Yöneticilerinin sapkın olarak nitelendirdikleri tercihleri.
·	İş arkadaşlarıyla iş dışı yapılan sosyal aktiviteler.
·	Yöneticilerin başlarına gelmesi temenni edilen beddualar.
·	Yöneticilerin başlarına gelen kötülükler.
·	Müşterilere yapılan iş dışındaki iyilikler.
·	Günderlik yapılan sıradan acenta işlerinin ayrıntılı bir şekilde raporlanması (Bilet kesmek, tur programı hazırlamak, telefonlara bakmak vb.).
·	Sektörün aslında nasıl işleme 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.
<b>Algısal Veriler</b>	
·	Önceden çalışan arkadaşlardan edinilen sektör kötüdür algısı.*
·	Sektörde asla çalışmam.*
·	İngilizler soğuk insanlardır.
·	Türk müşteriler uğraşması en zor olanlardır.
·	Turizm sektöründe çalışanlar küçümsenir.
<p>(* 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 olumsuzu çevirmiştir.</p>	

Tablo 1’de de görüldüğü gibi yansıtılmış ve algısal veriler araştırma sorusunun betimsel yanıtı ile ilişkili olmayıp, işe uyum sorunları ile dolaylı yoldan ilgilidir ve nitel veri setinden bu şekilde ayrıştırılmıştır.

#### 4.2.Günlük Verilerinin Analizinden Elde Edilen Sorunların Boyutlar, Temalar ve Sorun İfadeleri Olarak Analizi

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.



Şekil 3: Araştırma verilerinden elde edilen boyutlar ve temalar

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.

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

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 2:** Müşterilerle yaşanan sorunlar

Müşterilerle Yaşanan Sorunlar		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
Müşterilerin işgöreni taciz etmesi.	İşgörenin derin bir utanç duyulmasına neden olmakta.	3
İşgörenin yabancı müşterilerle iletişime geçmede zorluk yaşaması ve onlarla konuşma cesareti bulamaması.	Bu durum yeni işgörende büyük bir güvensizlik yaratıyor.	1
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 3:** İş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar

İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
Kimseyle yeni işgörenle konuşmaması.	İşgörenin kendini yalnız hissetmesine neden olmakta.	4
Yeni çalışana bencillik etmek (Kibirli davranmak, göz teması kurmamak vb.).	Bu durum işgörende hayal kırıklığı ve güven kaybı yaratmakta.	3
Yeni kadın işgörenin iş arkadaşlarının el şakası diye yansıtılan tacizlerine maruz kalması.	Utanma ve nasıl tepki vereceğini bilememe.	2
İş arkadaşlarının kaba ve geçimsiz olması.	İşgörenin içine kapanmasına neden olmakta.	1
Yeni işgörenin başarılarının kısılanılması.	Bu durum yeni çalışanın agresif tavırlara maruz kalmasına neden olmakta.	1
İş arkadaşlarının birbirlerine iftira atmaları.	Yeni başlayanın iftiralar yüzünden mağdur olan iş arkadaşlarını görmesi moral olarak yıkılmasına neden olabilmekte.	1



İş arkadaşlarının yeni işgöreni yetersiz göstermek için onu yanlış yönlendirmeleri.	Güven kaybı ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulmasına neden olmakta.	1
Yeni işgörenin çok fazla üzerine gidilmesi (Sürekli azarlama, hatalarının her fırsatta yüzüne vurulması vb).	Sinir krizleri.	1
Kıdemli çalışanların amir olmadıkları halde yeni işgörenden angarya işler yapmasını istemeleri.	Bu durum işgörenin acentaya olan güveni zedelemekte.	1

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, bunun yanında sözlü imalar ve rahatsız edici göz temasları şeklinde gerçekleşmektedir. Bunlara ek olarak, müşterilerin ve yöneticilerin fiziksel cinsel tacizlerinden daha çok etkilendiklerini 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.

**Tablo 4:** Yöneticilerle yaşanan sorunlar

Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
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
Yöneticilerin görgüsüz ve kaba olması.	Hayal kırıklığına ve işten ayrılma kararına neden olabilmekte.	5
Yöneticinin yeni başlayan kadın işgörene asılması.	Utanç ve işten ayrılma isteğine sebep olmakta.	4
Yeni işgörene işle ilgili hiçbir bilgi verilmemesi.	İşgörenin kendisini gereksiz hissetmesi. Kendisine güvenilmediğini düşünmesi.	3
Yeni işgörenin sadece kendi bölümündeki çalışanlarla tanıştırılması.	İşgörenin örgütü soğuk bulmasına neden olmakta.	2
Yöneticinin yeni işgörene hakaret etmesi.	Psikolojik sarsıntı ve stres. İşten ayrılma kararı.	2
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
Yöneticinin ailevi sorunlarını yeni işgörene anlatması.	Yöneticinin özel hayatına dahil olmak bir süre sonra yeni işgörende stres yaratmakta.	2
Yöneticinin hiçbir şey öğretmemesi.	Moral bozukluğu.	1

Yöneticinin hiçbir işten memnun olmaz bir tutum sergilemesi.	İşgörenin yaptığı işten soğumasına neden olmakta.	1
Yöneticinin eşyle kavgalarını işyerinde yapması.	Yeni işgörenin kavgada taraf tutmaya zorlanması ve stres.	1
Yöneticinin yeni işgörene bir seferde çok fazla iş öğretmesi.	Yeni işgörenin kendi kapasitesiyle ilgili güven sorunları yaşamasına neden olmakta.	1
Yöneticinin kendi sorunlarından kaynaklanan öfkesini yeni işgörene yansıtmaması.	Bu durum yeni çalışanın heyecanının sönmesine neden olmakta.	1
Yöneticinin yeni işgörenle samimiyetini iş ortamı seviyesinden daha öteye taşımak istemesi.	Bu durum yeni işgörenin gerilmesine neden olmakta ve onu bunaltmakta.	1
Yöneticinin yeni başlayan çalışana çok güvenmesi ve ona parasal konularda sorumluluk yüklemesi.	Bu durum aşırıya kaçıldığında ruhsal baskı ve stres yaratmakta.	1
Yöneticinin yeni işgörenin özel hayatına da karışması ve sınırlamalar getirmesi.	Bu durum işgörendeki mevcut iş stresini daha da artırıyor ve işten ayrılma kararına neden olabiliyor.	1
Yöneticinin yeni işgöreni başka bir işgörenle karşılaştırarak eksikliklerini yüzüne vurması.	Bu durum yeni başlayanın kendine olan güvenini zedeliyor ve moral olarak olumsuz etkiliyor.	1
Yeni çalışanın kendini manevi yönden işverene borçlu hissettirilmesi.	Bu tutum işgören üzerinde ruhsal ve fiziksel bir sömürü aracı olarak kullanılabilenekte.	1
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
Yeni işgörene ilk günden temizlik, bulaşık, çay-kahve servisi gibi işlerin sorumluluğunu vermek.	Bu durum yeni işgörende hayal kırıklığına neden olmakta.	1
Yeni başlayacak işgörenden diğer çalışanları haberdar etmemek.	Bu durum yeni başlayanın moralini bozmakta.	1
Haftasonu nöbetlerinin sadece yeni başlayan kişiye yüklenmesi.	Moral bozukluğu ve haksızlığa uğrama düşüncesi.	1

Tablo 4’de 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.

Angarya iş yükleri konusu, yeni işgörenlerin sektör konusundaki bakış açılarını adeta geri dönüşü olamayacak bir biçimde değiştirmektedir. Yeni işgörenler, henüz iş ortamına giriş yapmadan önce, yüksek 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 geçici bir 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.

Yine bir önceki iki temada da tekrar edildiği gibi taciz konusu en çok rahatsızlık veren sorunlardan birisidir. 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. Sözgelimi önceden hoş görülmüş ya da önemsenmemiş hatalar fırsat bulunduğu kadın 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.

#### 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.

**Tablo 5:** Örgütlenme sorunları

Örgütlenme Sorunları		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
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
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
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
Bütün gün hiçbir iş yapmamak.	Çalışanın işinden sıkılmasına neden olmakta.	1
İşe çok çabuk başlamak durumunda kalmak.	İşgörenin ne yapacağını bilememesine, karmaşa yaşamasına neden olmakta.	1
Yeni başlayan çalışana kaldırılabileceğinden daha büyük sorumluluklar verilmesi.	Bu durum çalışanın baskı hissetmesine neden olabilmektedir.	1
Yeni işgörene acentadaki rolünün tam olarak aktarılamaması.	İşgörenin hangi işlerden sorumlu olduğu konusunda karmaşa yaşaması.	1

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 diğer önemli sorun da yeni katılımcının daha ilk günden çok yoğun bir tempoyla işe başlatılmasıdır. Yeni işgörenlerin ilk günden hemen işe koyulmak durumunda bırakılmaları ve işle ilgili bir ön tanıtımın çok aceleyle getirilmesi, daha ilk baştan işgörenlerin bir karmaşa ve belirsizlikle yüz yüze kalmalarına neden olmaktadır. Yöneticiler işgörenlere çok nadiren (sadece iki vakada) iş sürelerini açıkça belirtmektedirler. Diğer vakaların bir çoğunda yöneticiler ricayla yeni işgörenden fazla çalışmalarını talep etmekte, bir süre sonra bu fazla süreler formal 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 6:** Aile ortamı

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

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. 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 yıpratıcı sorundur. Bu tür kavgalarda her bir aile bireyi yeni

işgörenden kendi taraflarını tutmasını beklemektedir. Ayrıca yeni işgören aile bireylerinin bir haksızlığına uğradığında, yönetici nesnel olamadığı için hakkını savunamamaktadır.

**Tablo 7:** İş etiği sorunları

İş Etiği Sorunları		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
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
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
Yönetim kademesinin işle ilgili şikâyetleri 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. Çizelge 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 şikâyetleri 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 8:** Yabancı dil sorunu

Yabancı Dil Sorunu		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
Pratik eksikliği.	Yeni işgörenin kendine güven sorunu duymasına neden olmakta.	6
Günlük konuşma diline yabancı olmanın getirdiği şaşkınlık.	Kendine güven sorunu.	4
Dilbilgisi ve kelime hazinesi yetersizliği.	Yeni işgörenin müşteri karşısında utanç duymasına neden olmakta.	3
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 sorumluluklarını 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.

**Tablo 9:**Kalma yeri sorunları

Kalma Yeri Sorunları		
Yaşanan Sorun	Sorunun Yarattığı Olumsuz Etkiler	f
Yemeklerin ucuz malzemelerle ve gelişigüzel yapılması.	Bu durum işgörenlerin kendi yemeklerini yapmak için fazladan harcamalarda bulunmalarına neden olmakta.	6
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
Yeni başlayanlara sunulan kahvaltı ve akşam yemeği olanaklarının yok denecek kadar az olması.	Çalışanlarda moral bozukluğu yaratmakta.	3
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
Kalınan yerde diğer 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 diğer 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 10'da 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 10:** 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
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. Alışıyorum 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 Alışıyorum	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)	Sıkıcı (2) Zor sektör Yorucu (2) Şok Sinirli
8.Gün	Güven Mutlu Rahatlık	Yorucu (4) Bıkkınlık Gergin (2) İğrenme
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) İyi 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 10'da 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 almasıdır. Bunun nedeni, katılımcıların ilk haftadan sonra, yorucu iş ortamının onları tüketmesi nedeniyle tamamen olumsuz bir ruh hali ve beklenti içine girmeleri olabilir.

**Tablo 11:** Duygusal patlamalar

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

Burada günlük formları içinde araştırmacının dikkatini çeken bazı isyan cümleleri süreç içinde gösterilmiştir. Bu tür patlamalar katılımcıların artık çalışma sürecini dayanılmaz buldukları anlarda dile getirilmiştir ve daha önceki tablolarda yer alan sorunların bir anlamda da yine katılımcı açısından nihai sonuçları gibi değerlendirilebileceği için bu şekilde belirtilmesi uygun görülmüştür.

Katılımcılar son günlerde, biraz da günlüğün tamamlanıyor olmasının etkisiyle zaman içinde kalıplaşmış bazı yargılarını da belirtmektedirler. Bunlardan birisi de 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.

#### **4.4.Katılımcıları Neler Mutlu Ediyor?**

Günlük yazarları, on beş günlük oryantasyon süreci içinde her ne kadar yaşadıkları sorunlar 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 masasına 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.

#### **5.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 kişisel bir çalışmayı dizayn etme gereksinimini ortaya çıkarmak noktasında motive edici olmuştur.

Oryantasyon kavramı insan 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 başarılarının 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 sağlamayacak 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 günün 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, 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 sınıntıya 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 tanıştıırırlarsa 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.

Asılma 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 doğrulamaktadır. Kalifiye işgörenlerin sektöre kazandırılabilmesi için kalma yeri şartlarının işgören beklentilerini karşılar yapıda olmasına dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak bu çalışma, dört ana boyut ve sekiz tema altında, işe yeni başlayan işgörenlerin yaşadıkları sorunları ve bu sorunların katılımcılara yönelik etkilerini ortaya koyarak işe yönelik oryantasyon sorunlarının işgören gözünden 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 çalışmadan elde edilen 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 yönetsel 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 işgörenlerin önemli 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 başlayanın özel hayatını da etkileyerek, 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, hem iş hayatını hem de özel hayatı etkileyen sorunların ortadan kaldırılabilmesi için son derece kritik önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, 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 sağlayacak önemli 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 kendi özel hayatlarını içeren yazılara ağırlık vermişlerdir. Bununla birlikte seçilmiş olan veri toplama tekniğinin, arzu edilen duygusal derinliğe ulaşabilmek noktasında yeterli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın 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.

Bu çalışmada, 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.

## Kaynakça

- Aldemir, C., Ataol, A. & Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Avcı, U. & Boylu, Y. (2010). Türk turizm çalışanları için duygusal emek geçeriemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29
- Baş, T. & Akturan, U. (Eds.) (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Brewerton, P. M. (2001). *Organizational Research Methods: A Guide For Students and Researchers*. Londra: Sage Publications.
- Cadwell, C. (1989). *New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors*. Boston: Course Technology Crisp.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.



- Chandrakumara, A. & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices. Lessons from Sri Lanka. *International Journal of Manpower*, 25(6), 564-589.
- Coghlan, D. (2004). *Doing Action Research in Your Own Organization*. 2nd Edition. Londra: Sage Publications.
- Collins, J. M. (2005). *Preventing Identity Theft in Your Business: How to Protect Your Business, Customers, and Employees*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Elliot, H. (1997). The use of diaries in sociological research on health experience. *Sociological Research Online*, 2(2). <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/7.html>.
- Finn, M., Elliot-White, M. & Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods Data Collection, Analysis and Interpretion*. Harlow: Longman.
- Freudig, T., Tiggelaar, D., Richardson, S., Gardner, D. & Boyle, K. (2019). Germ blasters and gameful thinking: Saving new employee orientation one mission at a time. *Nurse Leader*, 17(2), 117-120.
- Greenwood, D. J. (Ed.) (1999). *Action Research*. Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Harrison, T. M. (1985). Communication and participative decision making: An exploratory study. *Personnel Psychology*, 38(1), 93-116.
- 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*, 49(3), 319-339.
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G. & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82.
- Jackson, P. W. (1968). *Life in Classrooms*. New York: Teachers College Press.
- Kandasamy, I. & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 328-337.
- Karakaş, A. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde işe alıştırma eğitimi programlarının önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.
- Karakaş, A., Tösten, R., Kansu, V. & Aydın, A. S. (2016). Öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumlarına etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 177-188.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G. & Uluhan, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W., Kuna, W. A. (2017). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 406-423
- Kozak, M. A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lashley, C. (2002). Emotional harmony, dissonance and deviance at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 255-257.
- Levin, M. (1999). *Action Research Paradigms*. Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Levine, M. F., Taylor, J. C. & Davis, L.E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*. 37(1), 81-104.
- Mackrill, T. (2008). Solicited diary studies of psychotherapy in qualitative research – Pros And Cons. *European Journal Of Psychotherapy and Counselling*, 10(1), 5-18.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma*. (Çev. Ed. Turan, S.), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Mujtaba, B. G. (2008). Employee orientation and mentoring programs. In Tesone, D. V. & Pizam, A. (Eds.) *A Handbook Of Hospitality Human Resources Management*. Oxon: Routledge, 317-346.
- Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. (2008). Motivational orientations in work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 213-222.
- Nadler, D. & Lawler, E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organization Dynamics* 11(4), 20-30.
- Neale, J., Allen, D. & Coombes, L. (2005). Qualitative research methods within the addictions. *Addiction*, 100(11), 1584-1593.
- Nelson, B. (1999). Enerji dolu bir işyeri yaratmak. In Hesselbein, F. & Cohen, P. M. (Eds.). *Liderden Lidere*, İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Onwuegbuzie, A. & Leech, N. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
- Özdemir, N. (2002). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi.  
[www.okyanusbilgiambari.com/ InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf](http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf) adresinden alındı
- Park, C., Jun, J., Lee, T. & Lee, H. (2018). Customer orientation or employee orientation: Which mattersmore? The moderating role of firm size. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 1001-1011.
- Patterson, A. (2005). Processes, relationships, settings, products and consumers: The case for qualitative diary research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(2), 142-156.

- Patterson, B., Bayley, E.W., Burnell, K. & Rhoads, J. (2009). Orientation to emergency nursing: Perceptions of new graduate nurses. *Journal of Emergency Nursing*, 36(3), 203-211.
- Phillips, J.J. (1999). *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Robinson, J. P. (1999). The time-diary method structure and uses. In Pentland, W. E., Harvey, A., Lawton, M. P. & McColl M. A. (Eds.), *Time Use Research in The Social Sciences*. New York: Springer, 47-90.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003). *Planning & Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management*. 2nd Edition. Massachusetts: HRD Press Inc.
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. *The Academy of Management Review*, 7, 353-360.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Välimäki T., Vehviläinen-Julkunen K. & Pietilä 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*, 59(1), 68-76.
- Walker, J. R. & Miller, J. E. (2010). *Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources*. 6th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Winter, R. (2001). *Handbook for Action Research in Health and Social Care*. Londra: Routledge.



**Hakan ATAY** – hatay@adu.edu.tr

Hakan Atay is an assistant professor at Department of Travel Management in Tourism Faculty of Adnan Menderes University. He is currently recturing. His basic research areas are human resources management, organizational behavior, organizational psychology and business administration.



**Ülker ÇOLAKOĞLU** – ucolakoglu@adu.edu.tr

Ülker Çolakoğlu is an assistant professor at Hospitality Management in Tourism Faculty of Adnan Menderes University. Her basic research areas are hospitality administration, human resources management and strategic management.