1. **TURİZM İŞLETMELERİNDE KAYIRMACILIK**

**Kayırmacılık Kavramı**

Kayırmacılık kavramı ilk olarak 1828 yılında bürokrasiye memur alımında ABD Başkanlık seçiminde galip çıkan General Jackson tarafından uygulandığı literatürde yer aldığı belirtilmiştir.

TDK’ye göre kayırmacılık Birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma”; “Birini haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma”, şeklinde tanımlamaktadır.

* Genel olarak ve kısaca kayırmacılık kişisel ve keyfi nedenlerle bir kişi ya da grubun ayrıcalıklı davranış görmesi olarak ifade edilir.
* Kayırmacılığın avantajı daha çok aile işletmelerinde ele alınmakta iken, dezavantajları daha fazla olup genel olarak tüm sektörlerde ve özellikle çalışanlar üzerinde etkisini göstermektedir.
* Kayırmacılık davranışına ortam hazırlayan ve bu davranışı sergileyen karar verici durumunda olan yöneticiler olmaktadır.

**KAYIRMACILIK BİÇİMLERİ**

* AKRABA KAYIRMACILIĞI ( NEPOTİSM )
* EŞ-DOST KAYIRMACILIĞI ( CYRONYİSM / FAVORİSM / FAVOURİTİSM )
* SİYASİ KAYIRMACILIK ( PATRONAJ )
* CİNSEL KAYIRMACILIK ( SEXUAL FAVORİTİSİM )

**AKRABA KAYIRMACILIĞI ( NEPOTİSM )**

* Nepotism kavramının, Latince’de **yeğen** anlamına gelen ‘’ nepost ’’ sözcüğünden geldiği ve İngilizce karşılığının yeğen anlamına gelen ‘’ Nephew ’’ olduğu ifade edilmektedir.
* Rönasans döneminde bazı papaların yeğenleri için üst-düzey işler bulma eğilimleri Nepotism kavramının olumsuz algılanma nedeni olarak görülmektedir.
* Nepotism, işletmede çalışanların istihdam edilmesi ve terfi ettirilmesinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ya da eğitim düzeyi gibi ilkeler yerine ***kan bağının*** alınmasıdır.

**Nepotism’in Olumlu ve Olumsuz Yanları**

* Çalışmada; düşük işgören devir hızı yaratması, ihtiyaçların zamanında karşılanması, yapılan anlaşmalarda daha düzenli ilişkiler yaratması, anlaşılabilir iletişimi sağlaması nepotizmin olumlu etkileri olarak değerlendirilir.
* Yeteneksiz kişilerin yönetici olmasına sebebiyet vermesi, adaletsiz bir ödül sistemine yol açması ve profesyonel yöneticilerin işletmeye kazandırılmasını zorlaştırması da olumsuz etkileri olarak belirtilmektedir.

**EŞ-DOST KAYIRMACILIĞI ( CYRONYİSM / FAVORİSM / FAVOURİTİSM )**

* Kronizm kelimesi, 17.yy’da Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları ‘’ Uzun sürecek olan yakın arkadaşlık’’ anlamını taşıyan ‘’ CRONY’’ kelimesinden türemiştir.
* Eş-Dost kayırmacılığı bazı çalışmalarda Favorizm kavramı ile ifade edilirken bazı çalışmalarda ise Kronizm olarak ifade edilmektedir.
* Kronizm esas olarak Nepotizmden farkı değildir. Ancak Kronizmde kayrılan kişi akraba değil eş-dost, arkadaş, tanıdık türündeki insanlardır.
* Başka bir deyişle, Nepotizmde kayrılan kişi kan bağı olan kişi iken, Kronizmde kayrılan eş-dost, ahbap ve arkadaşlardır. Hemşeri kayırmacılığı da Kronizmin bir türü olarak ele alınabilir.

**Bir Uygulamanın Kronizm Sayılabilmesi İçin Gereken Koşullar**

* Yapılan iyiliğin, zaman içinde karşılık bulabilmesi ya da söz konusu karşılığın bir sözleşme ile açıkça sabit olmaması
* Karşılığında belli bir değere sahip bireyin verilmesi
* Tarafların aynı sosyal ağa dahil olması
* Uygulamanın üçüncü bir tarafın aleyhine olması

**SİYASİ KAYIRMACILIK ( PATRONAJ )**

* Bu kayırmacılık tipinde ahbap-çavuş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte daha çok politik tercihe yakınlık esastır.
* Bu tür kayırmacılığın bir başka biçimi de üst düzey bürokratların siyasi iktidarların değişmesi ile birlikte, ideolojik nedenlerle görevden alınmalarıdır.
* Siyasal ve Dinsel yandaşlık söz konusu olduğunda patronajdan söz edilmektedir.
* İlk olarak 1946 yılı civarında , ABD Başkanı Roosevelt’in kişisel ilişkiler temeline dayanarak kamu kuruluşlarına yetenek ve yeterlilikleri şüpheli olan bir takım insanları ataması sonucu ortaya çıkmıştır.
* Bu kavramla işin gerektirdiği niteliklere sahip olmak ikinci planda yer almaktadır, öncelik politik tercihe yakınlıktır.

**CİNSEL KAYIRMACILIK ( SEXUAL FAVORİTİSM )**

* Yöneticilerin sıradan personellere tanımadığı ayrıcalıkları, cinsel ve / veya romantik ilişki yaşadığı kişilere sağlaması ile ortaya çıkan kayırma biçimidir.
* Söz konusu kayırmacılık türünde, cinsel ya da duygusal ilişkinin oluşturmuş olduğu bağ nedeni ile ilişkide bulunulan kişinin kayrıldığı söylenebilir.
* Böyle bir bağ nedeni ile kişi, diğerlerinden farklılaşmakta ve ayrıcalıklı davranış görmektedir.

**KAYIRMACILIĞIN İNSANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

* Olumlu yönü, daha çok aile işletmelerinde kayırılan aile üyelerinin işi sahiplenmesi ve başarılı olmak için diğer çalışanlardan daha çok çaba göstermesi, aile üyelerinin iktidar kaybını önlemeye yönelik yol olması gibi nedenlerle açıklanmaktadır.
* Kayırmacılık uygulamalarının görüldüğü işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da bağımsız bir şekilde yürütülemeyeceği dile getirilmektedir.
* Kayırmacılığın olduğu ortamlarda stres düzeyi artar, çalışanların devamsızlık oranı artar, ve çalışanlar arasında çatışma ortamına zemin hazırlar.
* Bir kişinin işe alımında terfisinde örgüt içindeki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde, ödüllendirilmesinde, alınan ücrette kayrıldığını düşünmekte, örgüte olan güveni azalmakta, performansı düşmekte ve iş stresi ile işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

**TURİZM SEKTÖRÜNDE KAYIRMACILIK VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

* Avrupa ülkelerinde özel sektöre yönelik mevcut olan ayrımcılık karşıtı yasalar, turizm sektöründe insan kaynakları politika ve uygulamalarının da bu doğrultuda gelişmesine neden olmaktadır.
* Örneğin, turizm sektöründe istihdam edilenlerin tamamına yakının turizm eğitimi almış kişiler olması gibi bazı yasal zorunluluklar mevcuttur.
* Başka bir deyişle, turizm sektöründe çalışanlar, aile ve yakın tanıdıklardan ziyade işinde eğitim almış kişilerden oluşmaktadır.
* Nepotizm algısı azaldıkça hizmet kalitesinin arttığı, bununla birlikle, nepotizm algısı azaldıkça iş tatmininin arttığı söylenebilir.
* Genel olarak çalışanların otele olan bağımlılıkları azalmakta, çalışanlar işe katılım, birlikte çalıştıkları kişilerle iş birliği ve otel aktivelerinin koordinasyonu gibi durumlara duydukları ilgi azalmaktadır.

**Çözüm Önerileri**

* Karar verme yetkisine sahip olan kişilerin çalışanlarına eşit mesafede yaklaşması ve adil davranış sergilemesi önem arz etmektedir.
* Örgütlerin insan kaynakları politikalarına kayırmacılığı ve ayrıcalıklı davranış görmeyi engelleyici doğrultuda ve liyakatı esas alacak biçimde yön verilmesi için çaba gösterilmelidir.
* Yönetici ve yönetici adaylarının bu konuda bilişsel düzeyini ve davranışsal yönünü göstermeye yönelik eğitim almaları sağlanmalıdır.

1. **PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris tarafından ileri sürülmüş ve yazılı olmayan bir sözleşmeye benzetilmiştir. Bu yönüyle psikolojik sözleşme, istihdam etme ile ilişkili olduğu zaman örgüt ve birey arasında oluşmaktadır. Ayrıca; psikolojik sözleşme kavramı, işgören ile işveren arasındaki etkileşim ilişkisi olarak da tanımlanmıştır.

Birey örgüte girerken, örgüte sağlayacağı yararlar karşısında örgütün de bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik teşvikleri ve olanakları ortaya koyacağı beklentisi taşımaktadır. Bu beklenti sonucunda, birey ve örgüt arasında psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı değer alış-verişi düzgün bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla işe yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmektedirler

İşgörenler açısından kuvvetli bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bu faktörler; kariyer gelişimine imkan tanınması, işin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması), mali açıdan ödüllerin sağlanması, işbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı, başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı ve özel hayata gösterilen saygı olup, bu faktörlerde yaşanan eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlemesini aksatabilmekte veya ihlal edilmesine neden olabilmektedir.

**Psikolojik sözleşmenin türleri**

* **İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler:** Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki olarak ifade edilmekte olup, ekonomik mübadele temeline dayanmaktadır. Kısa vadeli, dar kapsamlı görevler beklentisi ve işgörenlerin örgütü kısıtlı olarak da tanımlanan bu sözleşmenin temel özellikleri yüksek ve rekabetçi ücret oranları ile uzun dönemli bağlılığın olmamasıdır.
* **İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler:** Dinamik, kapsamı geniş, duygusal katılımın önemli olduğu açık uçlu sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmenin zıttı olan ilişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temellidir. İş güvencesine karşılık işgören bağlılığı olarak ifade edilen bu sözleşmelerde parasal olmayan (manevi) unsurlar önem taşımaktadır.
* **Dengeli Psikolojik Sözleşmeler:** İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin karışımında oluşmaktadır. Bu psikolojik sözleşme türünde işgören-işveren arasında uzun vadeli bir ilişki istenmektedir. İşgörenin müşteri ve Pazar odaklı olup yeteneklerini devamlı bir şekilde geliştirmesi beklenmekte iken, iş verenin ise eğitim ve gelişme imkanlarını en iyi şekilde sunması gerekmektedir.
* **Geçici Psikolojik Sözleşmeler: İ**ş ilişkisinin sona ermesi döneminde oluşturulan sözleşmelerdir. Gerçek bir psikolojik sözleşme olmayan bu psikolojik sözleşme türü, genel olarak bir işe aday olunan veya başvuru yapılan dönemlerde geçerli olmaktadır.

**Psikolojik sözleşme ihlalleri**

* Çalışma yaşamında sadece örgütün değil, karşılıklı olarak işgörenlerinde örgütten beklentileri vardır.
* Beklentiler kendilerine özgü bir yapıya sahip olduğu gibi, işgörenlerin algılarını olumsuz yönde etkileyen bir takım kavramsal eğilimlerden de etkilenmektedir.

Örgütün yükümlülüklerine yerine getirmediğine inanan işgörenin yaşadığı kızgınlık ve ihanet duygusu olarak tanımlanan psikolojik sözleşme ihlali iş hayıtında sık sık yaşanmaktadır.

**Psikolojik sözleşme ihlallerinin işgören üzerindeki etkileri**

* İşgörenin davranışları ve tutumları üzerinde negatif etkileri olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır.
* Örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin tükenmişliği artırdığını ve iş tatmininde azalmaya neden olduğunu; dolayısıyla bu iş geriliminin psikolojik sözleşme ihlaline yol açtığı belirlenmiştir.
* Çalışanların bağlılığına da etki ederek örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. İşgörenler iş değiştirmenin yollarını aramaya başlamaktadır.

**Yeni psikolojik sözleşme anlayışı**

* Çalışanların iş yaşamlarına ilişkin öznel algılarına bağlı olarak zaman içerisinde psikolojik sözleşmenin özelliklerinde değişiklik olmaktadır.
* Günümüzde yeni psikolojik sözleşme kavramı üzerinde ortak bir görüş bulunmamakla beraber psikolojik sözleşme kavramının “Eski” ve “Yeni” özellikleri arasındaki ayrımlar Kissler ve Maguire’ye göre tabloda gösterilmiştir.

|  |  |
| --- | --- |
| **Eski Sözleşme** | **Yeni Sözleşme** |
| Örgüt “Aile”, İşgören “Çocuk” tur. | Örgüt ve İşgören bir sözleşmenin “Yetişkin” tarafları olarak birbirlerine karşılıklı yarar sağlayacak bir iş ilişkisi içerisinde görülmektedirler. |
| İşgörenin kimlik ve değeri Örgüt tarafından belirlenmektedir. | İşgörenin Kimlik ve değeri yine işgörenin kendisi tarafından belirlenmektedir. |
| Örgütte kalan işgörenler iyi ve sadık; diğerleri ise kötü ve sadakatsızdır. | Kişilerin örgüte girmesi yada örgütten ayrılması normal bir durumdur. |
| İşgörenler söyleneni yapmak zorundadırlar ve emekli olana kadar çalışacaklardır. | Uzun Vadeli istihdam pek mümkün olmamaktadır. |
| İlerlemek İçin İlk Yol Terfi Etmektir. | İlerlemek İçin İlk Yol Kişisel Başarı Duygusudur. |

1. **DUYGUSAL EMEK**

* Duygu düzenlemesi veya duygu yönetimi denilen durum ise belli bir duygunun kendisinin o duyguyu yaşayan kişi tarafından kontrol edilmesi ve buna göre istenilen şekilde yansıtılıp iletilmesidir. Bu durum bir ücret karşılığında yapılarak ortaya çıktığında duygusal emek adını almaktadır(Seçer, 2005).
* Duygusal Emek çalışanın istenen davranışı göstermek için duygularını yönetmesidir (Chu, 2002). Bu, sosyal normları sağlayabilmek adına, karşısındakini rahat ettirmek adına kişinin bazı duyguları bastırması bazılarını da uyandırması anlamına gelmektedir.
* Ashfort ve Humprey’e göre (1993) duygusal emek hizmet sunucunun hizmet sunumu esnasında beklenen duyguları göstermesidir.

DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI

**Yüzeysel davranış**

* + Duygu ve ifadeleri düzenleyerek istenilen izlenimi vermek
  + Duygusal Çelişki

**Derin davranış**

* + Duyguların farklılaştırılması

**Gerçek (samimi) davranış**

**-** Doğal, samimi duyguların gösterilmesi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Tanımlar** | **Araştırmacı** |
| **Yüzeysel Davranış** | Çalışanların gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir. | Grandey (2003) |
| **Derin Davranış** | Çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır | Grandey (2003) |
| **Samimi Davranış** | Çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâlihazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. | Ashforth ve Humphrey (1993) |

* Duygusal emek, bir takım olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, duygusal davranış kuralları sayesinde müşterilere karşı doğru davranışları sergilemek, iş görenin müşteriyle arasında ortaya çıkabilecek sorunları azaltabilir ve bireysel performansını artırabilir.

Bu sayede, iş görenlerin sağladıkları müşteri memnuniyeti ve performans artışı örgüt performansını da olumlu etkileyecektir. Ayrıca, bireysel ve örgütsel bazda sağlanan bu fayda, işgörene finansal açıdan bazı avantajlar da sağlayabilir

* Olumlu taraflarının varlığına karşın, Yapılan işin özellikleri, işgörenin kişisel özellikleri ve örgütün beklentilerine bağlı olarak duygusal emek; işinden doyum sağlamama, tükenmişlik, yabancılaşma ve işe bağlı stres gibi önemli bazı olumsuzluklara yol açabilmektedir.

1. **TURİZM İŞLETMELERİNDE İZLENİM YÖNETİMİ**

Örgüt çalışanları, her ne düzeyde olursa olsun, diğer bireyler üzerinde olumlu yada olumsuz bir etki bırakmak çabasındadır. Bu etki bireylerin kariyerlerine bile etki edebilmektedir. Örneğin; bir iş görüşmesine kazak, pantolon yerine takım elbiseyle gidilmesi gibi.

**İzlenim Yönetimi Kavramı**

Ne yaptığımız? Nasıl yaptığımız? Ne söylediğimiz? Nasıl söylediğimiz? gibi süreç ve söylemler yanında, ofisimizin dizaynı ve kullandığımız mobilyadan fiziksel görünüşümüze, giydiğimiz kıyafetlerden kullandığımız kelime ve ifadelere kadar tüm detaylar izlenim yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir.

**İzlenim Yönetiminin Özellikleri**

* Sosyal etkileşime dayalı bir süreçtir.
* Belirli bir amaca veya sonuca ulaşma girişimidir.
* İmaj oluşturma ve yönetme yöntemidir.
* Davranışların yönlendirilmesine ve kontrol edilmesine dayalı bir süreçtir.
* Diğer bireyleri etkilemeye yönelik bir hedeftir.

**İzlenim Yönetimine Yönelik Sosyal İlişki Kurabilme Becerisi**

Diğer bireyler üzerindeki izlenimleri yönetebilmek ve etki bırakabilmek için şu öneriler sunulmaktadır:

* Sosyal ilişki planlarının yapılması
* Sosyal ilişkilerin kurulması için harekete geçilmesi
* Sosyal ilişkili çevresine güvenilmesi ve onlara karşılık verilmesi

Leary ve Kowalski’ye göre izlenim yönetimi beş farklı özelliğin ortak bir fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir:

Bireysel Görünüm: Bireylerin kendilerini nasıl gördüklerini ifade eder.

Arzulanan Kimlik İmajı: Ulaşmayı arzu ettikleri kimlik üzerinden, imajlarını gösterme eğilimidir.

Üstlendikleri Rol Nedeniyle Yerine Getirmeleri Gereken Zorunluluklar: Sosyal roller ile bağlantılı beklentileri içermektedir.

Hedeflenen İmaj: Yöneticilerin tercihleri dikkate alınarak oluşturulmaya çalışılan imajı ifade eder.

Mevcut İmaj: Bireyin diğer bireyler tarafından nasıl görüldüğünü açıklayan özelliktir.

Bir Süreç Olarak İzlenim Yönetimi

* + İzlenimleri İnceleme
  + İzlenim Oluşturmaya Güdülenme
  + İzlenim Oluşturma

**1. İzlenimleri İnceleme**

İzlenimleri inceleme aşaması bireyin kendisi ile diğer bireyler arasındaki etkileşime dayanmaktadır.

* + Leary’e göre izlenimleri inceleme aşamasının dört farklı düzeyi bulunmaktadır:
* **İzlenim Duyarsızlığı:** Diğer insanların kendisi hakkındaki izlenimlerine karşı duyarsızdır.
* **İzlenimlerin Dikkatsizce İncelenmesi:** Bu düzeyde birey bilinçsizce başka bir duruma odaklanmışken, diğer bireylerin kendisi hakkındaki izlenimleri dikkat kesilmeden inceler.
* **İzlenimin Farkında Olma:** Birey bu düzeyde artık diğer bireylerin kendisi hakkındaki izlenimlerinin bilinçli olarak farkındadır.
* **İzlenime Odaklanma:** Bu düzeyde birey , diğer bireylerin kendisi hakkındaki izlenimlere ve bu izlenimlerin olası sonuçlarına odaklanmıştır.
* **2. İzlenimleri Oluşturmaya Güdüleme:** Bu aşamada birey, diğer bireyler üzerinde izlenim oluşturmaya motive olmuş durumdadır.
* **3. İzlenim Oluşturma:** Bu aşamada bireyler, diğer bireylerin izlenimlerinin farkına varıp onları yönetmeye güdülendikten sonra arzu ettikleri kimlikleri oluşturma çabasına girer.

**İzlenim Yönetimi Kapsamında Kullanılan Taktikler**

ilk sınıflandırmaya göre izlenim yönetimi taktikleri ***saldırgan*** ve ***savunmacı***. İkinci sınıflandırma şekli ise ***iş odaklı***, ***bireyin kendisi odaklı*** ve ***yönetici odaklı*** izlenim yönetimi taktikleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1. **Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri**
   1. Kendini sevdirme
   2. Kendini pazarlama
   3. Örnek olma
   4. Kendini acındırma
   5. Gözdağı verme

**1.1. Kendini Sevdirme:** Bireyin belli bir karşılık ya da kazanım için diğer bireylerin nezdinde iyi, sevilen, doğru biri olarak algılanmasına yönelik çabasını ifade etmektedir.

**1.2. Kendini Pazarlama:** Kendini pazarlama taktiği, bireyin sahip olduğu yetkinlikleri ve uzmanlığı gösterme davranışıdır.

**1.3. Örnek Olma:** Bireyin kendini işine adamış ve örgüte bağlı gibi görünmek için kullandığı taktiktir.

**1.4. Kendini Acındırma:** Pasif bir taktik olarak kabul edilen kendini acındırma taktiğini kullanan birey sempatik görünmek için zayıf olduğu alanları ön plana çıkarma çabasındadır.

**1.5. Gözdağı Verme:** Bu taktikte birey hedefine karşı psikolojik, zihinsel veya ekonomik baskı aracılığıyla tehlikeli görünmeye çalışarak gözdağı verme eğilimindedir.

**2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri**

**Rapor verme:** Bireyin düştüğü herhangi bir zor durumu açıklamasıdır.

**Özür dileme:** Mazeret öne sürmek ya da kendini haklı göstermenin mümkün olmadığı durumlarda kullanılan bir taktiktir.

**3. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktiği**

Çalışanların yaptıkları işlerde fazlasıyla yetenekli olduğunu gösterme üzerine kurgulanmıştır. **4. Bireyin Kendisi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktiği**

Bu taktik, çalışanın yerine getirdiği görevlerdeki başarısının yöneticiler tarafından bilinmesini sağlamaya yönelik davranışları içermektedir.

**5. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktiği**

Bu kapsamda çalışan, yöneticilerine karşı daha yardımsever, düşünceli, ilgili ve saygılı görünme eğilimindedir.

**Turizm İşletmeleri Açısından İzlenim Yönetimi**

Hizmet sektörünün hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi, stoklanamaması gibi kendine has özellikleri bağlamında turizm işletmelerinin müşterileri ve rakipleri üzerinde bıraktıkları ilk izlenimleri değiştirmeleri pek mümkün değildir. Özellikle konaklama işletmelerindeki müşterilerin otelin genel görünümü ve çalışanların tutumuna yönelik ilk on dakikada oluşturdukları izlenimleri düzeltmek için söz konusu otel işletmesinin ikinci bir şansları olamayabilir. Bu çerçevede özellikle kurumsal imaj açısından da, turizm işletmelerinin kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini etkin olarak kullanabilmeleri gerekmektedir.

1. **TURİZM İŞLETMELERİNDE POLİTİK DAVRANIŞLAR**

Örgütsel Politika;çalışanların sadece kendi çıkarları için işyerlerinde aldatıcı ve çıkarcı davranışlar sergilenmesi olarak tanımlanabilir.Bu çıkarlar diğer çalışanların veya örgütün amaçlarının dahi önüne geçebilir.

Her bireyin kendi istekleri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi,bütçelerin,görev ve sorumlulukların,ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır.

Örgütsel Politika Aşamaları:

1.Güdü: Örgüt içinde bireyin kendisinden, çeşitli gruplardan veya örgüt dışından kaynaklanabilir. Örgüt içindeki çeşitli belirsizlikler, gücün yapılanmasındaki bir değişim, bazı koalisyonların yeniden düzenlenmesi, çeşitli yeniliklerin ortaya çıkması, kaynakların azalması ve üst pozisyonda yer alan kişilerin yerlerinin boşalması veya baskın ideolojinin zayıflaması gibi birçok neden politik güdüleri tetiklemektedir.

2.Gelişme: Politik olarak güdülenen bireyler, kendi isteklerini gerçekleştirmelerine engel olarak gördükleri her düşünceyi ve davranışı bertaraf etmek isteyecekler ve bu da bazı çatışmalar yaratabilecektir. Bununla birlikte her güdü çatışmayla sonuçlanmayabilmektedir. Karşılıklı talepler birbiriyle çatışmayabilir.

3.Çözüm(Zafer,Ilımlılık,Ölüm):

Zafer;Taraflardan biri kazanır,örgüt varlığını tehdit eden bir durum oluşmaz. Kaybeden taraf açısından durum, sonucu kabullenip, istek ve beklentilerini biraz daha ertelemek ya da en uç noktada örgütten ayrılmak olabilir.

Ilımlılık;Tarafların uzlaşma yoluna gittikleri ve karşılıklı fedakarlıklarda bulundukları durumdur.Örgüt varlığına yine devam etmektedir.Ancak yeniden bir çatışma içinde bulunabilirler.

Ölüm;Örgüte zarar verir ve örgüt diğer faktörlerin de devreye girmesiyle birlikte yok olmaya kadar gidebilir.Politikanın son derece yoğun ve yayılmacı olduğu örgütlerde bu durum kaçınılmaz olabilmektedir.

**Örgütlerde Oynanan Bazı Politik Oyunlar**

İsyan

İsyana Karşı Koyma

İttifak Yapma

İmparatorluk kurma

İspiyonlamak

Rekabet Kampları

Turizm İşletmelerinde Örgütsel Politika:

-Otel işletmelerinde müşterilerle temasta bulunan çalışanların,örgütsel politika algısı işe olan bağlılıklarını zarar verici biçimde etkilemektedir.

-Örgüte karşı duygusal bağlılıkta azalma,işe katılımda zayıflık ve işten ayrılma niyetinde artış gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

-İş ortamının daha fazla politik algılandığı durumlarda çalışanlarda olumsuz duygusallık ve daha fazla tükenmişlik oluşmaktadır.

-Ayrıca finansal ve finansal olmayan kararların nasıl alındığının çalışanlarla paylaşılması,şeffaf bir iş ortamının oluşturulması,alt kademe çalışanlarına yönelik bilgi paylaşımı ve tükenmişlikle başa çıkabilme konusunda eğitim programlarının yürütülmesi çalışanların tükenmişlik duygularını azaltmaya yönelik önerilerdir.

1. **ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Güven kavramı işletme içinde inanç ve beklentilerin, karşılıklı saygı ve nezaketin verilen sözü yerine getirme, adalet, doğruluk gibi etik davranışların şekillendirdiği; çalışan ilişkilerine kurumsal kültür ekseninde olumlu birçok nitelik kazandıran bir kavramdır.

* Güvenin yapısı ve türleri üzerine yapılan sınırlı sayıda çalışmalar incelendiğinde iki farklı sınıflandırmanın varlığı dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki güveni iki farklı türde ele almıştır:
* **Bilişsel (Rasyonel) Güven** : Rasyonel düşüncenin ön planda olduğu durumlarda oluşan güven türüdür.
* **Duygusal Güven** : Bireyin negatif ve pozitif duygularını ön plana çıkararak güven duygusunu oluşturmasıdır.

***ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE BOYUTLARI***

Mishra ve Morrisey (1990) örgütsel güveni, bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır.

**Örgütlerde Çok Boyutlu Güven Perspektifi**

* Örgütlerde güven çok boyutlu bir değişkendir. Bir çalışan, çalışma arkadaşlarına güven duyabilir ancak müdürlerine veya tepe yönetime karşı güvensizlik duygusuna sahip olabilir. Bu bağlamda yapılan ilk çalışmalar güveni örgüt içinde **dikey ve yatay güven** olarak kategorize etmiştir.
* **Yatay güven,** benzer iş pozisyonuna sahip grup üyeleri arasındaki güvene işaret etmektedir.
* **Dikey Güven** ise, örgüt içinde görev yapan çalışanlar ile ara kademe ve üst kademe yöneticiler arasındaki güven olgusu olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde çalışanlar için maddi değerlerin ötesinde manevi değerler daha önemlidir. Yüz bin doların üstüne çıkan maaşların çalışanları tatmin etmediği ve çalışmaları örgüte bağlayan başka değerlerin de olduğu dikkat çekmektedir. Örgütsel güvende, saygı, adalet, kalite, acıyı/mutluluğu paylaşma ve biz duygusu gibi hususların önemli olduğu vurgulanmaktadır.

**Turizm işletmelerinde güven**

Turizm işletmelerinde güven yönetilebilir bir kavramıdır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarıyla açık iletişim kurma yolunu seçmeli, demokratik-katılımcı bir yönetim tarzını benimsemeli, örgüt içinde paylaşılan norm ve değerler sahip çıkmalı, çalışanlarını karakteristik özelliklerini geliştirmeleri yönünde desteklemelidirler.

Benzer biçimde çalışanlar kurum içinde karşılıklı anlayışın hakim olduğu bir çalışma ortamını oluşturmalı, iyi niyet çerçevesinde görevlerini yerine getirmeli, işletme içinde etik davranışların ısrarlı bir biçimde uygulayıcısı ve savunucusu olmalıdırlar.

İnsanların büyük çoğunluğu kendilerini güvende hissettikleri ülkelere seyahat ederler. Ülke içinde yerli be yabancı turistler için güven hissini oluşturabilen turizm işletmeleri, gelecekteki varlığını garanti altına almakla birlikte ülke turizminin geleceğine de olumlu katkılar sağlamış olacaktır

1. **TURİZM İŞLETMELERİNDE PRESENTEEISM (İŞTE VAR OLAMAMA)**

1. Presenteeism Kavramı

Presenteeism, çalışanın verimliliğini olumsuz etkileyecek bir hastalığa sahip olmasına karşın işe devam etmesi olarak ifade edilmektedir (John, 2010).

Presenteeism, çalışanın çok hasta, stresli veya dikkati dağınıkta olsa iş yerinde olma zorunluluğu hissetmesidir (Middaugh, 2006).

Ana unsuru hastalık olsa da presenteeism, sadece tıbbi boyut ve sağlık koşullarıyla ilgili bir konu değildir. Aynı zamanda örgüt içi politikalar, örgütün yapısı ve çalışma ortamı da presenteeismi etkilemektedir.

2. Presenteeism Nedenleri

İşte var olamamanın ortaya çıkışı iş ve kişisel faktörlerden doğmaktadır.

Bireysel Nedenler: Örgütsel Nedenler:

İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık, İşin Yapısı,

İş – Yaşam Dengesi, Örgütsel Yapı,

Demografik Değişkenler, Örgütsel Politika,

Kişilik Yapısı ve Örgütte Kişilerarası İlişkiler ve

Hastalık Türüdür. Çevresel Nedenlerdir.

Bireysel Nedenler

**İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık;** Örgütü benimseyen ve işine duyduğu olumlu duygular çalışanın hasta olmasına rağmen işlerin aksayacağı endişesiyle işine gitme ihtimalini artırır.

**İş Yaşam Dengesi;** İş ve ev ile ilgili isteklere yetebilmekte zorlanan bir çalışan, rahatsızlandığında dinlenmek için kendine zaman ayırmak yerine çalışmaya devam etmeyi tercih eder.

**Demografik Değişkenler;** Demografik(cinsiyet, yaş, eğitim vb.) etmenlerle ilgili genel kanı oluşturulamamıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim gibi unsurlarda araştırmacılar birbirlerinin zıttı sonuçlara varmıştır.

**Kişilik Yapısı;** İşe bağlılık ve içsel kontrol odaklı olmak, işe devam etmede pozitif unsurlardır. Bu kişiliğe sahip çalışanlar zorlukla karşılaştığında tahammül edebilirler. Bu da beraberinde presenteeismi ortaya çıkaran diğer bir nedeni var eder.

**Hastalık Türü;** Yüksek Presenteeisme sahip olan bireyler arasında hafif depresyon ve sırt ağrısının olduğu belirlenmiştir. Öte yandan bulaşıcı hastalıkların, çalışan arkadaşlarını etkilememesi için izin kullanan çalışanlarla beraber presenteeismi engelleyici olduğu görülmüştür.

Örgütsel Nedenler

İşin Yapısı ile İlgili Nedenler;

**İş Gerekleri;** Yüksek iş gereksinimine sahip işlerde yüksek performansı sürdürebilmek için hastayken işe katılım eğilimidir.

**Çalışma Süreleri;** Uzun çalışma saatleri ve devamlı tam zamanlı çalışmanın kişiyi sürekli iş yerinde olmaya itmesidir.

**Hiyerarşik Seviye;** Yeni teknoloji, anahtar roldeki çalışanların ayrılması durumlarında işletme, maliyetlerin kontrolü için yöneticilere daha az iş güvencesi vererek, yöneticinin evde kalma yerine işe devam etmesini mecbur kılmaktadır.

Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Nedenler;

**İş Güvencesi;** İş güvencesinin olmayışı, çalışanda belirsizlik düşüncesine dayalı olarak işini kaybetme kaygısı doğurarak ne olursa olsun işyerinde bulunmasını tetikler.

**Küçülme;** Çalışanlar firmada iş değişikliği için zorlanıyorlarsa, işin gereklerine hızlı bir şekilde uymak için daha fazla sorumluluk gösterir.

**İşe Başka Birinin Geçebilme İhtimali;** Çalışanın kendisi işte olmadığında, sorumlu olduğu görevlerinin yapılamayacağı bir örgüt düzeni, sağlık problemine rağmen çalışanı işte tutar.

Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Nedenler;

**Ücret;** Devamsızlık, sağlık ödemelerinde ve ücrette bir kesinti ve farka sebep olduğundan dolayı çalışanlar için düşündürücü olabilmektedir.

**Yöneticilerin Devamsızlığa Karşı Tutumları;** Çalışana dayatılan uzun çalışma süreleri veya hastayken işte kalmasına teşvik, kendilerinin orada bulunmadığı takdirde büyük sorun çıkacağı hissini yaratır.

**Ayarlama Serbestliği;** Çalışanların hasta olduğunda iş ve çalışma prosedürlerinin değiştirilerek onlara devamsızlık fırsatının sunulmasıdır. Bu mümkün değilse presenteeism kaçınılmazdır.

Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler;

Örgüt içinde **takım sorumluluğu**nun getirdiği presenteeismi kapsar.

Birçok çalışan, takım üyelerini hayal kırıklığına uğratmak istemediği ve çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluk hissettiği için işe gelmektedir. Devamsızlık yaptığında meslektaşlarına haksızlık yaptığını düşünür.

Çevresel Nedenler;

**İşsizlik**, hali hazırda işi olanların işsiz kalma kaygısıyla bir yandan çalışma kalitelerini önlerken, bir yandan yaşam doyumlarını azaltır.

**Ekonomik Koşullar**da iş yükünü artırırken, çalışan hissettiği baskı ile işte kalma ve performansını yüksek gösterme çabasında olacaktır.

3. Presenteeism Sonuçları

Presenteeismin sonuçları da 2 ayrı başlık altında incelenmiştir;

Örgütsel ve Bireysel Açıdan Sonuçlar

Örgütsel Açıdan Sonuçlar;

* Performans ve verimliliğin azalması en dikkat çekici sonucudur.
* Hastalığa rağmen işe gelinen günlerde, hastalık nedeniyle işe gelinmeyen günlere göre daha fazla verimlilik kaybı yaşanır. Örneğin; Çalışan bulaşıcı bir hastalık nedeniyle kendini kötü hissetmesine karşın işte olmayı tercih ettiğinde, sağlıklı çalışanlar için de risk oluşturmaktadır. Bir sağlıksız iş gücü diğerlerine de hastalığı bulaştırarak ayrı bir maliyete sebep olur.
* Çalışan sağlığının ilerleme ihtimaliyle sebep olduğu tedaviden ve devamsızlıktan kaynaklanan ekonomik maliyetler getirir.

Bireysel Açıdan Sonuçlar;

* Presenteeism, iyileşmek için fırsatları azalttığı için hastalık risklerinin artmasına ve ciddi sağlık problemlerine neden olabilir.
* Hastalığa rağmen işe gelmeyi tekrarlayan çalışanlar, dinlenme ve buna eşlik eden iyileşmenin gerekliliğini anlamayabilirler. Bu durum stres birikimine ve olumsuz duygu durumuna neden olur.
* Olumsuz duygu durumu, sağlık üzerinde negatif etki yaratarak bireydeki yüksek stresi tetiklemeye devam eder.

4. Presenteeism ile Mücadele Yöntemleri

Presenteeism sorununun ortadan kaldırılması için tüm taraflara sorumluluklar düşmektedir. İşletmelerin, çalışanların, sendikaların, devletin birçok yükümlülükleri bulunmaktadır.

Presenteeism için fazla kilo, kötü beslenme, egzersiz yapmama, yüksek stres ve olumsuz ilişkiler potansiyel risk faktörü oluşturur. Bu riskleri ortadan kaldırmak için "**İşyeri Sağlığı Geliştirme Programları**" olumlu etki yapmaktadır(Bilgilendirme Eğitimi, Beceri-Tutum-Davranış eğitimleri, Danışmanlık).

Presenteeism sıklıkla aşırı iş gücü ve iş stresine bağlı olarak ortaya çıktığından çalışanların iş ve aile hayatındaki dengeyi sağlayabilecek bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Yöneticiler çalışanlar iyi hissetmediğinde izin almalarını ve evde olmalarını cesaretlendirecek bir iş ortamı oluşturmalıdır.

5. Turizm İşletmelerinde Presenteeism

Turizm sektörü emek-yoğun yani iş görenlerin performanslarının bir çıktısı olmaktadır. Bu sebeple turizm işletmelerinde iyi bir hizmet anlayışı oluşturulabilmesi için çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak güçlü olması gerekmektedir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının teminat altına alınmayışı iş gören performansına olumsuz etki edecektir. Sağlığı bozulan bireyler, işe mazeretsiz olarak devamsızlık yapmaya başlayacaklardır.

Yoğun vardiyalar da çalışanları presenteeisme itecek, bu da işletmelerin hizmet sürdürülebilirliğini azaltacaktır.

Turizm sektöründe presenteeism kabullenilen bir olgudur. Sebebi ise; iş görenlerin işletmeye bağlılığı, iş güvencelerinin olmayışı ve işlerinden olmak istememeleridir.

Ülkemizde de işgücü profili açısından bakıldığında, hastalanan ve bu nedenle işinin başında olamayan çalışanların yerine az maliyetli yeni personeller bulunmaktadır. Bu da iş görenleri presenteeisme zorunlu olarak itmektedir. Bu durum işletmelere kısa vadede fayda sağlasa da uzun vadede imaj kaybı yaşatır ve sahip olduğu rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilir.

Presenteeism Çözüm Olanakları

* Yöneticilerin hastalığa bağlı devamsızlıklarda katı tutum sergilememesi,
* Çalışanların zor zamanlarda örgütün olumlu desteğini hissediyor olması,
* Sağlığı geliştirme programlarının örgüt tarafından teşvik edilmesi,
* İş-yaşam dengesinin oluşturulması;

Presenteeismi ortadan kaldıracak başlıca çözüm yaklaşımlarıdır.

1. **ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA**

Yabancılaşma,kişinin kendisinden,işinden ve çevresinden uzaklaşması olarak ortaya çıkmaktadır.Örgütler açısından yabancılaşma ise işgörenlerin mevcut örgütsel koşullara veya örgüt kültürüne karşı uyumsuzluklarıdır.Herhangi bir şeye içten ve derinden bağlanamama,soğuma,ilgisizlik,bütünleşmeme,geri çekilme ve izole olma gibi duygular yabancılaşmanın belirtileri olarak görülmektedir.Marx ve Weber,yabancılaşmanın her şeyden önce işgörenlerin işlerindeki özerklikleri kaybetmesinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Örgüte yabancılaşan bir işgören,işle ilgili tüm moral ve motivasyonunu kaybetmiştir.İşten bir beklentisi kalmamış ve yaptığı iş onu tatmin edemez duruma gelmiştir.İşinde mutsuz bir bireye dönüşmektedir.Bu mutsuzluk hem aile hayatına hem de toplumsal yaşantısına yarsayacaktır.İşe devamsızlık ve işten ayrılma artacaktır.İşe yabancılaşma,iş dünyasına karşı alaka göstermemek olarak ifade edilmektedir.

Sosyo-psikolojik kullanım;bireyin,bir toplum veya gruptan uzaklaşması ve kendisini o topluma/gruba ait hissetmemesi durumudur.

Psikolojik bir ton içeren felsefi kullanım;metalaşma/şeyleşme olarak özetlenir,bireye obje muamelesi yapılması “şey”e dönüşmesi ve bu süreçte kimliğini kaybetmesi durumudur.

Toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmanısı.

Güçsüzlük - bireyin yaşamını etkileyen koşullar üzerinde etkin olmaması yada denetim kuramamasıdır.

Anlamsızlık - bireylerin eylemlerinin kendileri için anlaşılır olmaması,eylemlerle genel amaçlar arasında bağlantı kuramamasıdır.

Kuralsızlık (Normsuzluk) – kuralların etkisini yitirmesi,amaçlara ulaşmak için kural dışı eylemlerin zorunluluğuna inanılmasıdır.

Yalıtılma (İzolasyon) – toplumda veya örgütte yüksek değer verilen inanç yada amaçların birey açısından herhangi bir değer taşımamasıdır.

Kendinden uzaklaşma - bireyin eylemlerinin kendi başına bir doyum kaynağı olmaktan çok kendi dışındaki doyumlar için bir araç durumuna gelmesi.

YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ

İşgörenlerin görev seçiminde özerkliği olmayan ve işgörenlerin örgütsel kararlara yeterli katılımının sağlanmadığı örgütlerde yabancılaşma olgusunun görülmesi muhtemeldir.Örgütsel yapı doğaları gereği,bireye serbest davranma imkanı tanımayarak ve yeteneklerini denetim altında tutarak yabancılık duygusunun yerleşmesine yol açmaktadır.Liderlerin,işgörenlere karşı olan duruşları da yabancılaşmanın ortaya çıkmasına ya da azalmasını sağlamaktadır.

SONUÇ

Kişinin yaptıkları üzerinde etkinliğini kaybetmesi,işinden,kendinden ve toplumdan uzaklaşması ve soğuması olarak tanımlanabilen yabancılaşma insanın olduğu her yerde ortaya çıkabilmektedir.Örgüte yabancılaşan işgören kendisine zarar verdiği gibi içinde bulunduğu örgütün amaçlarına ulaşmasına engel teşkil etmektedir.

1. **İŞ AİLE ÇATIŞMASI**

GİRİŞ:

İş aile çatışması, bireylerin yerine getirmeleri gereken rollerden birinin diğerinden daha çok yapılması ile birlikte diğer rolün ihmal edilmesidir.

Kişilerin aile çatışması yaşamaları; hayat tatminlerinde düşmeye, psikolojik rahatsızlıklara, fiziksel sağlık sorunlarına vb. neden olmaktadır. Çünkü kişiler rollerini yerine getirirken bir takım zorluklarla karşılaşmakta ve diğer rolünü yerine getirmekte zorluk çekmektedir.

Turizim işletmelerinin de personel devir hızının yüksek olması, İşletmelerin daha çok sezonluk personel çalıştırmaları, Çok uzun çalışma saatleri sebebiyle vb. İş görenlerin iş aile çatışması yaşamaları diğer sektörü deki işletmelere göre daha muhtemeldir. Turizim işletmelerinin de çalışan kişilerin iş aile çatışması yaşamalarını önlemek için işletmeler çalışanları örgütsel destek verebilir. Bu destek, Çalışanları örgütsel destek algısı hissetmeleri örgütte olan bağımlılıklarını arttırabilir, personel devir hızını düşürebilir, personelin işletmesini sahiplenerek daha verimli Çalışmasına neden olabilir.

Rol çatışması:

Rol, kişinin bulunduğu konum itibarıyla kendisinin gerçekleştirmesi gereken davranış kalıplarından oluşmaktadır. Kişinin iç dünyasında, rollerle ilgili olarak meydana gelen çatışmalar, rol çatışması olarak adlandırılmaktadır. Kahn'a göre, rol çatışması, kişinin Başka bir ifadeyle, aynı anda iki ya da daha fazla rolü üstlenmesinin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur. İş ve aile yaşamının gereği olarak benimsenen rollerin uyumsuzluk göstermesinin çalışan üzerinde yarattığı gerilim arttıkça, çalışanın iş aile yaşam dengesinin bozulması, iş aile yaşam çatışması yaşaması beklenir.

İş aile çatışması:

İş aile çatışması literatürde, iş aile arasında gerginlik, iş aile uyumsuzluğu Ve roller arası çatışma olarak da adlandırılmaktadır. İş ayla çatışması, iş ya da aile tarafından bir rolün gereğini yerine getirirken diğer rolü ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmemesinde çatışma yaşanması durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyler hayatlarında çok çeşitli rolleri sahipler. Bu rollerindeki başarıları veya başarısızlıkları bu ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. Bazı rollerin yoğunluğu diğer bazı rollerin yoğunluğunu bastırmakta ve bu nedenle de bazı rollerin yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Bu durumda bireyler ciddi çatışmaları, rol karmaşası veya belirsizlikleri ile karşı karşıya kalmakta ve mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Tüm bu mücadele boyunca da yaşamlarından sağladıkları tatmin az olabilmektedir. İş aile çatışması, işyerindeki gereksinimlerin bireyin Aile ile ilgili görevlerini yerine getirmesini zorlaştırdığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Aile alanı ile ilgili sorumluluklar çocuk bakımı, yaşlı bir ebeveynin bakımı, eve ilişkin sorumluluklar ve bireyin hayırlı alanındaki rolünün Sonucu olarak ortaya çıkabilecek diğer sorumluluklardır. İş ile ilgili sorumluluklar çalışma saatleri, fazla çalışma, İş seyahatleri ve evde yerine getirilmek zorunda olunan iş yükümlülükleridir. Bu çatışma türü, iş İle ilgili gereksinimlerin aile sorumluluklarının ne ölçüde engel olduğunu yansıtmaktadır. Yapılan araştırmalar iş ayrı çatışmalarının devamsızlık, yavaşlık, yüksek işgücü devir hızı, iş tatminsizliğin, aile tatminsizliği, yaşam tatminsizliği, düşük iş performansı, düşük örgütsel bağlılık, yoğunlaşan ma gibi olumsuz Sonuçlara sebep olduğunu göstermiştir. Bu olumsuzluklara ilave olarak iş ayla çatışmalarının insan sağlığı üzerinde ciddi bir tehdit oluşturduğunu da belirlenmiştir. Endişe, stres, depresyon, yüksek tansiyon, alkolizm, sigara ve madde bağımlılık yaşanması muhtemel sorunlardır.

***İş aile çatışmasının boyutları***

**1. Zaman temelli iş aile çatışmas**ı Zaman temelli çatışma, Çalışanın çalıştığı iş için ayırması gereken zamanı ile iş dışı yaşamı için ayırması gereken zaman arasında denge kuramaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma türünde, bireyin bir rol için harcadığı zamanın diğer zor için harcanması gereken zaman ile rekabeti ile başlamaktadır. Greenhaus ve Beutel'a göre Bu iki şekilde meydana gelmektedir; Birey herhangi bir rol ile meşgul iken aynı zamanı, meşguliyetinden dolayı diğer rol için zaman harcamaz. Birebir rol için ayırması gereken zamanda diğer bir oyun gereklerinin baskısı altındadır.

**2. Gerilim temelli iş aile çatışması** Gerilim temelli iş aile çatışması Greenhaus ve Beatell, tarafından kişinin, iş veya ailesinden kaynaklanan stres, gerginlik, sıkıntı, endişe ve yorgunluk gibi durumlar, diğer alandaki rollerinin gereklerini yerine getirmesinin zorlaştırması olarak tanımlamıştır. Biri akşama kadar işinde karşı karşıya kaldığı bir çok olumsuzluk nedeniyle yorgunuz, gergin, sinirli veya endişeli olarak eve döndüğünde bu durumu 10'un ailesiyle ilgili bir takım sorumluluklarını yerine getirmesine engel dediğinde gelirim temelli işareti atışması yaşanmaktadır.

**3. Davranış temelli iş aile çatışması** Bireyin üstlendiği farklı rollerin kuralları ve beklentileri arasında, farklılıklar ve zıtlıklar olduğunda bireyin davranışları temelinde de çatışma yaşanmaktadır. Bireyin rekabet eden zaman ve enerjisi kadar, bir rolde talep edilen davranışlar, tutumlar ve değerler, bir diğer rolde talep edilenlerle bağdaşmayabilir. Örneğin, bir çalışanın iş ortamında başarılı iş performansı saldırgan, hırslı, Çalışkan ve işe yönelimli olması gibi davranışsal özelliklerin gösterilmesi ile mümkün olabilir. Aile ortamında ise, müşfik, destekleyici, uyumlu ve aileye yönelimli olmak pozitif bir aile yaşamının gelişimi için zorunlu kabul edilmektedir. Bu karşıt davranışsal beklentiler, bir alandan diğer alana geçiş yaparken bireyler ve gerginlik yaratarak, Roller arası çatışmaya neden olabilmektedir. Buna ek olarak, cinsiyet rolleri ne göre çatışma düzenin değişti görülmektedir. Özellikle erkeğin egemen olduğu geleneksel toplumlarda, kadınlar geleneksel rolleri ve bu rolleri uygun toplumsal beklentiler ile çalışma yaşamının bağdaş maması sebebiyle erkeklere oranla daha fazla çatışma yaşamaktadırlar.

**Turizm işletmelerinde iş aile çatışması:**

Mulvaney , İş ayla çatışmasının ağırlıklı olarak otel yöneticileri üzerinde etkilerini oluşturdukları bir model aracılığıyla açıklamıştır. Bu modele göre, sektörün içerdiği ve özgün iş ortamı, otel işletmesinin, çalışanın kendisini ve ailesini iş aile çatışması ve kolaylaştırıcılığı ile etkilemektedir. Model, iş ve aile etkileşimini kapsayan süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, örgütsel etkenler ile iş ayrı çıktıları arasındaki ilişkide çalışanın kişilik özellikleri ve ailevi durumlarındaki farklılıkların etkisi de ele alınmıştır.

1. Turizm Sektöründe zaman temelli iş aile çatışması Turizm sektörünün en büyük sorunları arasında, zor çalışmaz şartları Yer almaktadır. Turizim sektörünün mevsimlik işçi niteliği çalışması, esnek çalışma saatlerinin bulunması ve özel günlerde hafta sonu da çalışmanın yoğun olması gibi olumsuz etkenler çalışanları yıpratmakta ve personel devir hızını arttırmakdadır. Çalışanların en çok şikayet ettikleri konulardan biri çalışma zamanının karmaşıklığı Ve günlük çalışma sürelerinin fazla olması, kişinin özel yaşantısını ve aile hayatını olumsuz biçimde etkilemesidir.

2. Turizim sektöründe gerilim temelli iş Aile çatışması Gerilim temelli iş ayrı çatışmasının kaynakları; işte yaşanan rol belirsizliği, aşırı rol yükü, fiziksel ve psikolojik talepleri, iş çevresindeki değişiklik, lider desteğinin ve etkileşim kolaylığının düşük olması, İletişimde Sitre es, işte beklenilen zihinsel yoğunlaşmaya olarak sayılı bilmektedir.

3. Turizm Sektöründe davranış temelli iş aile çatışması Davranınmış temelli işaret çatışması, herhangi bir rol için geçerli olan davranış biçimlerinin diğer rollerdeki davranış biçimlerine uymamasıdır bir rolde talep edilen davranışlar tutumlar ve değerler, diğer bir rolde talep edilenle bağdaşmadığında, bireylerin Üstlendiği farklı rollerin kuralları ve beklentileri arasında farklılıklar ve zıtlıklar oluşmakta ve davranış temali çatışma yaşanmaktadır.

4. Turizm sektöründe aile iş çatışması Aile işi çatışması, Aile ile ilgili sitresi faktörlerinin ve aile içindeki sorumlulukların, iş ile ilgili sorumluluklarını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Gerek iş aile çatışması gerekse aile içi çatışmasının bire üzerindeki etkileri, yalnızca iş yada aile alanını kapsamamakta; Kişinin tüm yaşamını etkilemeye başlamaktadır.

Sonuç ve öneriler:

Turizm işletmelerinin de, iş ayla çatışmasının ortadan kaldırılması yada en az düzeye çekilmesinden yönelik öneriler şöyle sıralanabilir.

-Öncelikle, iş görenin çalıştığı örgütün yönetimi iş aile çatışması veya aile içi çatışması ile başa çıkabilme araç ve yoğun tenlerinin geliştirilmesini uygulamasını önemsemeli ve olanak sağlanmalıdır.

-İş koşulları iş görenlerin fizyolojik ve psikolojik özelliklerine, sosyal yaşam gereklerine uygun biçimde tasarlanmalıdır.

-İşyerinde oluşturulacak rehberlik ve danışmanlık birimlerce iş görenlerin gerek işyeri gerek aile ortamında karşılaştığı sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır.

-Özellikle, dönüşümlü çalışma sürelerinden kaynaklanan sosyal ve psikolojik sorunları en az düzeyde tutabilecek iş programları düzenlenmelidir.

-İşyeri yönetimi iş görenin ailesel sorumluluklarını yerine getirmesi de destekleyici olmalıdır. Örneğin, okul öncesi çocuk sahibi olan iş görenler için kreş gibi kolaylaştırıcıları sağlanmalıdır.

-İkili iş yükü taşıyan kadın iş görenlerin kariyer geliştirme istek ve çabalarında örgütsel destek sağlanmalıdır.

1. **TURİZM İŞLETMELERİNDE SİNİZM**

Nedir?  
Sinizm, kişilerin örgütü ile ilgili öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olunması şeklinde tanımlanır. İnsanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve herkesi çıkarcı kabul eden kimseye ‘sinik’ denir.

Siniklerin Temel Özellikleri  
\* Sinikler, yalan söyleme, yapmacık davranma ve başkalarını istismar etmeye meyillidirler.  
\* Sinikler, insanların güvenilmez olduğunu düşünürler.   
\*Sinikler, genellikle eylemlerin arkasında saklı güdüler olduğuna inanırlar.  
\*Sinikler, psikolojik objeye ilişkin bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilirler.

Sinizmin Belirgin Özellikleri  
• Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir.  
• Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.  
• İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.

Örgütsel Sinizm Türleri

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **TÜR** | **TEPKİ** | **AMAÇ** | **KAYNAK** | **ZAMAN** |
| **Kişilik Sinizmi** | Acımasızlık, öfke | İnsan Doğası | - | Sabit |
| **Toplumsal Sinizm** | Yabancılaşma, Çaresizlik | Kurumlar | - | Değişken |
| **İşgören Sinizmi** | Acımasızlık, Hayal kırıklığı | Her şey | Olası değişim ihtimali | Değişken |
| **Örgütsel Değişken Sinizm** | Hayal kırıklığı, karamsarlık | Değişim | Başarısız değişim | Değişken |
| **Mesleki Sinizm** | Uzaklaşma, Kınama | Müşteriler | Hizmet organizasyonları | Değişken |

**\*Kişilik Sinizmi**

İnsan davranışlarının olumsuz algılandığı, değişmeyen ve doğuştan gelen tek sinizm çeşididir.

**\*Toplumsal Sinizm**

Toplumsal sinizmde, işe yeni başlayan çalışanların aşırı yüksek beklentilere sahip olmamaları nedeniyle iş hayatıyla ilgili strese kapılmaları ve düş kırıklığı yaşamaları daha az olası bir durumdur.

**\*İşgören Sinizmi**

Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutumdur .

**\*Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütte, değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybı ve iş görenler tarafından başarılı bulunmayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepkidir.

**\*Mesleki Sinizm**

Mesleğe karşı olumsuz ve güvensiz tutumlardır. İşin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir. Özellikle otel, hastane ve banka gibi hizmet işletmelerinde görülür.

Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

|  |  |
| --- | --- |
| **\*Örgütsel Faktörler** | **\*Bireysel Faktörler** |
| -örgütsel adalet -örgütsel politikalar | -yaş -cinsiyet -eğitim durumu -medeni durumu -gelir durumu -hizmet süresi -hiyerarşi |

Sinizmin Boyutları

1. **Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel (inanç) boyutu örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç ; öfke, hor görme, kınama gibi duygularla ortaya çıkar. Bu açıdan sinizm , eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyetine ilişkin duyulan inançsızlık eğilimidir.

**2- Duyuşsal Boyut**

Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir.

**3-Davranışsal Boyut**

Kişi davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hor görmeleri ve eleştirel ifadeleri de içine almaktadır.

Sinizmin Sonuçları

\*İş tatmininin azalması  
\*Tükenmişliğin ortaya çıkması  
\*Örgütsel bağlılığın azalması  
\*Yabancılaşmanın ortaya çıkması  
\*Örgütsel vatandaşlığın azalması  
\*Örgütsel güvenin azalması  
\*Davranışsal sonuçların ortaya çıkması  
\*Psikolojik ve fizyolojik sonuçların ortaya çıkması

Turizm İşletmelerinde Sinizm (Yapılan Araştırmalar)

\*2009 yılında Tayvan’da faaliyet gösteren 20 tane otelde yapılan araştırma sonucunda; otel çalışanlarının bireysel özelliklerinin sinik davranışlara neden olduğu sonucuna varılmıştır.  
\*2006 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren 12 tane 5 yıldızlı otelde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; bekar çalışanların, 18 yaş ve altı ile 50 yaş üstü çalışanların sinizm düzeyleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.   
\*2008 yılında Eskişehir ve Alanya’daki toplam 17 otel işletmelerinde yapılan çalışmada; eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizmin arttığı ve mevsimlik kadroda çalışanların, kadrolu çalışanlara göre sinizm seviyesi yüksek olduğu görülmüştür.   
\*2011 yılında Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı toplam 40 otel üzerinde yapılan araştırmada; kadın çalışanların sinik tutumları daha yüksek olduğu ve yaş değerleri arttıkça sinik tutumlarının azaldığı görünmüştür.  
\*2013 yılında Antalya’da faaliyet gösteren 20 otel işletmesiyle yapılan çalışmada; bekar çalışanların evlilere göre örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 4 yıldızlı otelde çalışanların, 5 yıldızlı otelde çalışanlara göre örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Sinizmi Yok Etmenin Yolları  
\*İnsana ve insana özgü olgulara değer vermeli ,  
\*Yönetimin örgütte, etiğin getirdiği değer ve kurallara uyarak güveni sağlamalı,  
\*Çalışanlara doğru beklentiler sunmalı,  
\*Çalışanlara, müşterilere ve diğer muhataplara karşı saygılı olmalı,   
\*Çalışana aitlik duygusunu aşılayarak örgütün bir parçası olduğunu hissettirmeli,  
\*Oryantasyon, hizmet içi eğitim, geliştirici ve yenilik getirici eğitim olanaklarını sağlamalı,   
\*Çalışanlara karar verme ve sorumluluk alma konusunda yetki vermeli,  
\*Çalışanlara sosyal ve kültürel aktiviteler sunmalı,  
\*Adil, eşit, açık ücret ve ödül sistemleri oluşturmalı,  
\*Çalışanların örgüt yönetimine olan ulaşılmazlığını ortadan kaldırmalı,  
\*Çalışanlar, yöneticiler ve tüm muhataplar arasındaki iletişimi geliştirmeli,   
\*Çalışanların işleri arasında rotasyonu sağlamak ve monotonluğu azaltmalıdır.

1. **SEMBOLİZM,**

* Sembolizm, sembolleri kullanarak anlam üretme olarak tanımlanabilmektedir.

Sembolizm bir iletişim süreci olarak nitelendirilmekte, anlamın kodlanması ile kültürün de dahil olduğu bir süreci ifade etmektedir.

* Örgütsel sembolizm, örgütsel yaşamın işlevlerini, örgütün ideolojisini, karakterini ve değer sistemini açıklamaya çalışmaktır.

Firma ismi, logosu, markası ve sloganları örgütlerin çevrelerine yansıttıkları semboller olarak bilinirler. Örgütün iç çevresinde de bir çok sembolik unsur yer almaktadır.

* **Örgütlerde semboller dört önemli işleve sahiptir;**
* Örgüt kültürünü yansıtmak,
* İçselleşmiş değer ve normları iletmek,
* Örgütsel deneyimler hakkındaki söylemlere bir çerçeve çizmek,
* Örgütsel anlam sistemini bütünleştirmek.

**Örgütsel semboller ve çeşitleri**

* **Sözel Semboller:** mitler, efsaneler, öyküler, öğretiler, şakalar, espriler ve isimler olarak belirlenebilmektedir. Sözel semboller örgütsel yaşamın derinlerine inen ve karmaşık özellikler taşıyan sembollerdir.
* **Eylemsel Semboller:** törenler, seremoniler, özel ritüeller içeren eylemler, partiler, yemekler, çay kahve molaları, sabah iş gününe başlarken yapılanlar gibi durumları içermektedir. Gerçekleştirilen bir çok eylem ve törenler bütünleşme ve birlikteliği vurgulayan sembollerdir.
* **Fiziksel Semboller:** giysiler, ofisler, mimari yapılar, firmanın ürünleri, logosu, ödüller, rütbeler, rozetler, madalyalar, bayraklar gibi görünür nesneleri kapsamaktadır.
* Birey ve örgütlerin kullandığı dört tür fiziksel sembolden söz edilebilmektedir. Bunlar;
* Giysiler, kişisel süsleme ve takılar
* Yerleşim, mimari ve ofis tasarımları
* Teknoloji
* Diğer sembolik nesneler