

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN SENDİKAL FAALİYETLER VE SORUNLAR ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

AN EVALUATION ON UNION ACTIVITIES AND RELATED PROBLEMS IN TOURSİM ENTERPRISES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CONTEXT

Elbeyi Pelit¹, Esra Katırcıođlu²

ÖZET

Yirmi birinci yüzyılda sürekli değişen ihtiyaçlar ve işletmelerde tanımlanan işlerin müşteri memnuniyetine ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak gündend güne farklılaşması neticesinde turizm çalışanlarının hem sosyal haklar hem de iş güvencesi konusunda daha fazla sıkıntı yaşayabilecekleri öngörülmektedir. Temelinde çalışanların sosyal ve ekonomik hakları ile çıkarlarını korumak amacıyla kurulan sendikaların, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme hususunda kritik bir rol üstlenen insan kaynakları departmanları ile yakın ilişki kurması hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ciddi anlamda avantajları olabilecek güçlü bir işbirliğidir. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan endüstriyel ilişkiler ve sendikal faaliyetler çerçevesinde bu işbirliğinin tesisi oldukça kolay gibi görülmektedir. Ancak, hali hazırda bu faaliyetler kapsamında karşılaşılan sorunların mevcudiyeti sendikalar ile insan kaynakları departmanlarının arasındaki koordinasyonun sağlam bir biçimde tesis edilememiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı turizm işletmelerinde sendikal faaliyetlerin mevcut durumunu değerlendirmek, insan kaynakları yönetimi ile sendikal faaliyetlerin ilişkisini gözden geçirmek, turizm sektöründe insan kaynakları yönetimi birimleri tarafından yürütölen sendikal faaliyetlerde karşılaşılan sorunları belirlemektir. Ayrıca çalışma kapsamında bu sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolünün belirlenmesi ve duruma yönelik çözüm önerileri getirilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda araştırmada ikincil kaynak taraması yöntemine ek olarak araştırmacıların sektördeki gözlem ve deneyimleri de kullanılmış ve turizm sektörünün sendikal faaliyetlerde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolü ve çözüm önerileri detaylandırılarak, konu ile ilgili taraflar olan işletme yöneticilerine, insan kaynakları birim yöneticilerine, sendika yöneticilerine, ilgili kamu otoritelerine, çalışanlara ve ileride gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara bir temel oluşturulması ve öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Sendika, Turizm İşletmeleri, Turizmde Sendikacılık*

1 Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Faköltesi, elbeyipelit@aku.edu.tr

2 Öğr. Gör., Dumlupınar Üniversitesi, Simav Meslek Yüksekokulu, esra.yilmaz@dpu.edu.tr

ABSTRACT

Due to rapid change in requirements in twenty first century and fluctuation in jobs according to customer satisfaction and technological developments, it is predicted that tourism employees would experience more difficulty in terms of social rights and employment security. Establishing close relationship between trade unions, basically committed to protecting employees' social and economic rights and interests, and human resource departments, playing a critical role in influencing the attitudes and behaviors of employees, can be a strong collaboration that can have significant implications for both businesses and employees. Taking industrial relations and union activities as a function of human resource management into consideration, it seems that forming a collaboration between trade unions and human resource management is an easy task. However, problems already encountered within these activities reveal that the collaboration between the trade unions and the human resources departments cannot be formed in a solid manner. Accordingly, the main aim of this study is to evaluate the present situation of trade union activities in tourism enterprises and observe the relationship between human resources management and union activities and identify the current problems in union activities in tourism sector. Besides, emphasizing the role of human resources management departments in solving these problems and making suggestions for both unions and human resource management departments in order to overcome these problems are also aimed in the study. In addition to document analysis, the researchers' experiences and observations in the sector were also used in the study. Problems faced within union activities in tourism sector and the role of the human resources management departments in overcoming these problems have been detailed and accordingly, suggestions were developed for related parties as business executives, union officials, related public authorities, employees and also for researches which will be carried out in the future.

Keywords: Human Resource Management, Trade Union, Tourism Enterprises, Unionism in Tourism

1. GİRİŞ

Turizm, küresel anlamda en dinamik ve en hızlı büyüyen ekonomik sektörlerden bir tanesidir. Kimyasal ürünler ve petrol ürünlerinden sonra dünyanın en büyük üçüncü ihracat kalemi olan turizm, birçok ülke için döviz getirici niteliği ve ülke ekonomisine katkıları nedeniyle önemli bir gelir kaynağıdır (ILO, 2017: 1). Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin ön planda tutulduğu, hizmetin makineler aracılığıyla değil insan emeğine bağlı olarak üretildiği turizm sektöründe istihdam edilen kişi sayısı oldukça yüksektir (Tekin, 2014: 126). Doğrudan ekonomik etkilerinin yanı sıra turizm endüstrisi dolaylı olarak birçok faaliyet kolunu da destekleyen yapısı ile birçok kişiye istihdam sunmaktadır. 2017 verileri doğrultusunda seyahat ve turizm sektörü doğrudan 118.454.000 kişiyi istihdam ederek tüm sektörlerin toplam istihdamın %3.8’lik kısmını bünyesinde barındırmakta; yatırım, tedarik zinciri ve teşviklerin yarattığı istihdamın eklenmesi sonucunda bu rakamın dolaylı olarak 313.221.000 iş olanağı sağladığı ve bu rakamın da toplam istihdamın % 9.9’una eşit olduğu belirtilmektedir (WTTC, 2018: 4). Ancak, yapılan çalışmalar istihdam potansiyeli bakımından oldukça yüksek oranlara sahip olan turizm işletmelerinde (Chikwe, 2009; Kim, 2014; Armstrong ve Matters, 2016) işgören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir (Deery, 2002: 52; Carbery vd., 2003: 677; Akgündüz ve Şanlı, 2017: 118). Bu duruma sebep olan faktörler arasında çalışanların uzun mesai, ağır çalışma koşulları, ekonomik açıdan verilen emeğin karşılığının alınamaması gibi durumlar söz konusudur (Kusluvan ve Kusluvan, 2000: 257; Burke vd., 2008: 505). Literatürde işletmelerin işgören devir hızını azaltması; eğitimli ve deneyim sahibi personelini kaybetmemesi için (Chalkiti ve Sigala, 2010; Yang vd., 2012) işgörenlerin iş doyumunu, performans ve üretkenliklerinin artırılması amacıyla yapılan çalışmalar (Karatepe vd., 2006; Bouckennooghe vd., 2013) mevcuttur. Bu çalışmalarda özellikle işletmelere yönelik öneriler geliştirilmiştir. Ancak işletmeler haricinde işgörenlerin mevcut problemlerini göz önünde bulundurarak hareket eden; hatta yalnızca bu misyon çerçevesinde örgütlenmiş sendikaların da çalışanların iş yerindeki performansları, örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını etkileyebilme özelliğine sahiptir (Robbins, 1993: 585). Bu doğrultuda çalışanların yaptıkları iş karşılığında yüksek kazanç elde etmeleri, iş güvencesine sahip olmaları, keyfi ve haksız davranışlar karşısında ise çalışanların haklarını savunma gibi amaçları olan sendikalar, bu amaçları gerçekleştirme suretiyle çalışanların iş yaşam kalitesini arttırmayı hedeflemektedirler (Hammer ve Avgar, 2005: 241). Cotti ve diğerleri (2014: 412) tarafından ABD’de gerçekleştirilen çalışma, sendika üyeliği ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Benzer olarak Bryson ve diğerleri (2004: 457) tarafından yürütülen “Sendika Üyeliği Gerçekten İş Tatminini Azaltıyor mu?” başlıklı çalışmada sendikalaşmanın çalışanın

isteğine bağlı olması seçeneğinin ortadan kaldırılarak tüm çalışanların sendikalı olması sağlandığında, çalışanların iş tatmini ile sendika üyeliği arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ancak, turizm sektöründe faaliyet gösteren sendikalar ve sendikal ilişkilerin bu kapsamda değerlendirilmesi, mevcut durumun ortaya konulması ve çözüm yolları ile ilgili çalışmaların azlığı dikkat çekicidir (Tekin, 2014: 125). Benzer olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) çerçevesinde yürütülen endüstriyel ilişkiler ve sendikal faaliyetleri bu doğrultuda ele alan çalışmaların olmaması bu sorunların çözülmesi konusunda da ilerleme kaydedilememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışmada, turizm işletmeleri kapsamında sendikacılık ve sendikal faaliyetlerde karşılaşılan sorunların ayrıntılı bir biçimde ele alınarak konu ile ilgili literatüre katkıda bulunulması ve bu konuda ileride yapılacak çalışmalara bir temel oluşturulması hedeflenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın ana amacı turizm işletmelerinde sendikal faaliyetlerin mevcut durumunu değerlendirmek, insan kaynakları yönetimi ile sendikal faaliyetlerin ilişkisini gözden geçirmek, turizm sektöründe insan kaynakları yönetimi birimleri tarafından yürütülen sendikal faaliyetlerde karşılaşılan sorunları belirlemektir. Ayrıca çalışma kapsamında bu sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolünün belirlenmesi ve duruma yönelik çözüm önerileri getirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda araştırmada ikincil kaynak taraması yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında, uluslararası indekslerde taranan konu ile ilgili dergiler, Google Akademik, Dergipark, Ulakbim ve Yöktez veri tabanlarında "sendikacılık" ve "turizm" kelimelerinin birlikte kullanılarak yapılan tarama sonucunda gerek teorik gerekse uygulamalı bazda gerçekleştirilen araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmaların bulgularına odaklanılarak elde edilen çıkarımlara, çalışma konusu kapsamında detaylı bir biçimde yer verilmiştir. Buna ek olarak araştırmacılarının, gerek geçmiş dönemdeki turizm sektörünün değişik kollarında (otel, seyahat işletmesi, yiyecek-içecek işletmesi) ve değişik pozisyonlardaki çalışmalarından kaynaklanan sektördeki gözlem ve deneyimlerinden, gerekse hali hazırda sektörde birçok uygulamalı çalışmalar yürütüklerinden dolayı mevcut bilgi-gözlemlerinden de yararlanılmıştır. Bu bağlamda turizm sektörünün sendikal faaliyetlerde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolü ve çözüm önerileri detaylandırılarak, konu ile ilgili taraflara (işletme yöneticileri, insan kaynakları birim yöneticilerine, sendika yöneticilerine, ilgili, kamu otoritelerine, çalışanlara) ve ileride gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara bir temel oluşturulması ve öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

3. TURİZM İŞLETMELERİNDE SENDİKAL FAALİYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde küreselleşme ve sürekli değişen koşulların etkisi ile işletmelerin ayakta kalabilmesi, hizmet kalitesi anlayışı ile doğrudan ilişkilidir (Yılmaz vd., 2010: 90). Hizmet işletmelerinin, yoğun rekabetin olduğu pazarda başarılı olabilmeleri için müşterilerin beklentilerini karşılamının daha da ötesine gitmeleri gerekmektedir (Schneider ve Bowen, 2010). Müşterilerin çeşitlilik gösteren ve özel beklentilerinin karşılanması yüksek derecede motive edilmiş çalışanların koordinasyonuna bağlıdır (Wang vd., 2012: 120). Bu doğrultuda üzerinde önemle durulması gereken hizmet kalitesi boyutlarından bir tanesi hizmetin emek boyutudur. Çalışanların bilgi ve kabiliyetleri ile müşterilerin güveninin kazanılması olarak açıklanan bu boyut; sadece çalışanların çabasına bağlı olarak kazanılmaktadır (Kouthouris ve Alexandris, 2005: 102). Ancak, hizmet sektörü çalışanlarının "kişiler arası oyun" olarak görülen rolleri on yıllar içerisinde dramatik ölçüde değişikliğe uğramış ve hizmet kalitesi

çalışmaları özellikle hizmet sağlayıcılardan saparak müşterilere odaklanmış ve müşterilerin marka yaratıcılıkları üzerine kurgulanmaya başlanmıştır (Bowen, 2016: 5). Yine de hizmetin doğrudan müşteriye ulaşmasında önemli rol oynayan çalışanların işletmelerin başarısı açısından önemli bir faktör olduğu gerçeği değişmemiştir. Bu bağlamda özellikle hizmet sektöründe faal olan turizm işletmelerinde işlerin büyük bir bölümünün insan emeğine dayalı olması nedeniyle (Pelit, 2015: 64) günümüz turizm sektörünün mevcut başarısında sektörde çalışan işgörenlerin katkısı oldukça büyüktür. Lakin dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisi ve istihdamı için de oldukça önemli olan turizm işletmelerinde işgören devir hızı oldukça yüksektir (Demir, 2002: 36; Kusluvan, 2003: 5; Sarıoğlu, 2007: 44; Akova vd., 2015: 88; Pelit vd., 2016: 48). Bu duruma sebep olan bir takım nedenler vardır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan "Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Programı Teftiş Raporu"nda çalışma sürelerinin uzunluğu, haftalık tatil ihlalleri, çalışma saatleri sırasında ara dinlendirmelerin ihlal edilmesi, ücretsiz ek mesai uygulamaları, izinsiz yabancı uyruklu personel istihdamı ve kayıt dışı istihdamın işgörenlerin işi bırakmalarının nedenleri arasında ön plana çıkan etmenler olarak belirtilmiştir (ÇSGB, 2011: 37). Çalışanların ekonomik anlamda emeklerinin karşılığını alamamaları, mevsimsel ve günlük dalgalanmaların yaşandığı işletmelerde iş güvencesinden yoksun çalışmaları, uzun ve yorucu çalışma saatleri, eğitimlerin azlığı (Baum, 2006: 116; Martin vd., 2006: 386; Pearlman ve Schaffer, 2013: 220) ve sosyal güvencelerden mahrum olmalarının bir bakıma turizm sektöründe sendikal örgütlenmenin gelişmemiş olmasından da kaynaklandığı düşünülmektedir (Tekin, 2014: 127). Sendikaların temel işlevi üyelerinin istihdam koşulları ile ilgili sözleşmelerde sendika üyesinin haklarının korunması adına pazarlık etmektir. Sendika aracılığı ile işgörenler, bireysel olarak sahip olamadıkları bir gücü ellerinde bulundurmakta ve işverenlerinin haksız uygulamaları karşısında sendikaların müdahale yetkisini de yanlarında hissederek daha güçlü bir duruş sergileyebilmektedir (Bingöl, 2013: 511).

Sendikacılık, Fransız Devrimi'nin siyasi, ekonomik ve sosyal anlamda toplumları değişikliğe uğratması sonucunda gerçekleşen "Sanayi Devrimi" ile ortaya çıkan işçi sınıfının ağır çalışma koşulları karşısında çalışanların örgütlenmeye gitmeleri neticesinde (Türkay ve Kayıkçı: 2016: 443) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda sendikalar, zor koşulların iyileştirilmesi adına yüzyıllardır çaba sarf etmektedir. Köklü sayılabilecek bir geçmişe sahip olan sendikal örgütlenme; ülkelerin sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel koşullarından oldukça etkilenen örgütler olmaları nedeniyle her ülkenin sendikal anlamda gelişimi birbirinden farklı bir biçimde meydana gelmiştir (Akbiyık, 2012: 38). Nitekim Avrupada çağdaş anlamda sendikal örgütlenmelerin tarihi 1800'lü yıllara dayansa da Türkiye Cumhuriyeti'nde sendikacılık ile faaliyetler 1923-1946 yılları arasında gerçekleşmiş; ilk kez toplu sözleşme ve grev haklarının elde edildiği 1961 Anayasası sonrasında da sendikal faaliyetler hız kazanmıştır (Pıçak ve Kadah, 2017). Turizm sektöründe de sendikal faaliyetler diğer iş kolları ile paralel bir biçimde gelişim göstermiştir. Turizm işçileri tarafından ilk kurulan sendika TOLEYİS (Türkiye Otel Lokanta ve Dinlenme Yerleri İşçi Sendikası), 1951 yılında faaliyete geçmiştir. Ocak 2018 verileri doğrultusunda turizm işletmelerinde sendikal işçi sayısının toplam 34.214 olduğu belirlenmiştir (RG, 2018). Nasöz ve Demirkol (2014: 1389) tarafından yürütülen benzer bir çalışmada 2014 verileri doğrultusunda bu rakamın 29.757 olduğu; 2018 verileri ile mukayese edildiğinde aradan geçen dört yıllık süreç içerisinde sendika üyeliği konusunda ciddi anlamda gelişim kaydedilemediği belirlenmiştir. Her ne kadar üye sayılarında cüzi bir artış gözlemlense de turizm sektöründe faaliyet gösteren toplam işçi sayısının 2009 verileri doğrultusunda 327.929 olduğu; 2018 yılı ocak ayı resmi istatistiklerinde bu rakamın 861.471'e yükseldiği göz önünde bulundurulduğunda, üye sayılarındaki artışın oldukça önemsiz bir istatistikten ibaret olduğu düşünülmektedir. Sadece TOLEYİS'in üye sayısı dikkate alındığında ise, söz konusu sendikanın 2009

yılında 48.635 üyesinin olduğu, ancak bu rakamın 2018 yılına gelindiğinde 14.256 'ya gerilediği gözlemlenmektedir (TOLEYİS, 2018). Nihayetinde 2009 verileri incelendiğinde, Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısının 27 milyon civarında olduğu; bu rakamın 2018 yılında 46 milyona ulaştığı (KTB, 2019); bağlantılı olarak turizm yatırımlarında da ciddi bir artış olduğu gözlemlense de turizm sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerin sendikalara ve sendikal faaliyetlere katılma konusunda mesafe kat edemedikleri görülmektedir. Bu durum ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olunursa, turizm sektöründe çalışanların sendikalara üyelik ve sendikal faaliyetlere katılma konusunda çekimser kaldıkları, istatistiki veriler göz önünde bulundurulduğunda ise turizm çalışanları arasında sendika üyeliği konusunda gerileme yaşandığı açıktır. Bağlantılı olarak, 1948-1951 yılları arasında 13 adet turizm sendikasının kurulduğu (Aymanıkuy, 2005: 28); ancak 2018 verileri doğrultusunda turizm işçileri sendika sayısının 11'e gerilediği de gözlemlenmektedir. Turizm sendikaları ve ilgili resmi istatistik Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Turizm İşkolundaki Faaliyet Gösteren Sendikalar ve Üye Sayıları

| KONAKLAMA VE EĞLENCE İŞLERİ | | |
|--|---------------|-------------|
| Toplam İşçi Sayısı: 861,471 | | |
| Sendika Adı | Üye Sayısı | % |
| TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta ve Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası) | 14.256 | 1.66 |
| OLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence İşçileri Sendikası) | 14.322 | 1.67 |
| TURKON-İŞ (Turizm Konaklama ve Eğlence Sanayii İşçileri Sendikası) | 3.400 | 0.40 |
| TÜM EMEK SEN (Turizm Otel Spor Emekçileri Sendikası) | 29 | 0.01 |
| SPOR-EMEK-SEN (Devrimci Spor Emekçileri Sendikası) | 9 | 0.01 |
| DEV TURİZM-İŞ (Devrimci Turizm İşçileri Sendikası) | 1.853 | 0.22 |
| FUTBOL-SEN (Futbol Çalışanları Sendikası) | 92 | 0.02 |
| TURİZM-İŞ (Turizm İşçileri Sendikası) | 79 | 0.01 |
| TURÇASEN (Turizm Çalışanları Sendikası) | 11 | 0.01 |
| E.Ç.K. (Konaklama ve Eğlence İşyerleri (Fast food) Çalışanları ve Kuryeleri Sendikası) | 111 | 0.02 |
| TÜM TURİZM İŞ SEND.(Tüm Turizm İş Sendikası) | 52 | 0.01 |
| Toplam | 34.212 | 3.97 |

Kaynak: RG, 2018: 10

Ocak 2018 verileri göz önünde bulundurulduğunda, sendikalaşmanın en yüksek olduğu sektörler arasında %39,6 ile savunma ve güvenlik sektörü birinci sırada yer alırken, %34,7 ile bankacılık ve finans ikinci sırada yer almaktadır. Sendikalaşmanın en düşük seyrettiği sektörler arasında %3,1 ile inşaat sektörü birinci sırada, %3,9 ile konaklama ve eğlence işleri ise ikinci sırada yer almaktadır (RG, 2018). Diğer sektörlerle mukayese edildiğinde turizm sektöründe sendikacılığın diğer faaliyet kollarına göre düşük seviyede seyrettiği gözlemlenmektedir. Turizm sektöründe bu duruma yol açan bir takım sebeplerin mevcudiyeti söz konusudur. Turizm işletmelerinin büyük bir bölümünün mevsimsellik özelliği taşıması; bu sektörde güçlü bir sendikalaşma olmasının önündeki ciddi engellerden bir tanesidir. Mevsimselliğin getirdiği iş güvencesinden yoksun olan çalışanların, yöneticilerin çok da memnun olmadıkları sendika üyeliği konusunda çekimser kalmalarına sebep olmaktadır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009:

49). Buna ek olarak, diğer sektörlerde benzer olarak turizm sektöründe de sendikaların çalışanların mevcut problemlerine çözüm bulma konusunda geçmişe kıyasla etkinliğini yitirmesi sektörde sendika üyeliğinin azalmasına neden olmaktadır (Erdoğan ve Durmuşkaya, 2014: 33). Bu nedenlere ek olarak, turizm sektörünün özellikle kadınlar, gençler ve söz konusu ülke vatandaşı olmayan bireyler gibi iş pazarına ulaşım konusunda sıkıntı çeken popülasyon grupları için istihdam yaratan niteliği (Liu ve Wall, 2005: 700) sektörde sendikalaşmanın bu denli düşük olmasının nedenleri arasında yer almaktadır. Nihayetinde kadınların sorumluluklarının erkeklerle oranla daha fazla olması, üstlendikleri rollerin (eş, anne, evlat) fazlasıyla fedakârlık gerektirmesi kadınların iş dışındaki örgütlenmeler konusunda hem vakitsizlik hem de ilgisizlik nedeniyle yer almalarını engellemektedir (Yenihan ve Cerev, 2016: 155). Ayrıca konu ile ilgili yapılan çalışmalar cinsiyet eşitsizliği hususunun da kadınların sendikalara üye olmalarını engelleyen nedenler arasında ciddi öneme sahip olduğunu göstermektedir (Koray, 1993: 105; Urhan, 2009: 93). Tüm bu sorunlara ek olarak, sendikaların kadın sorunlarının (ücretli doğum izin süreleri, süt izni, çocuk bakımı, vardiya sistemi vb.) çözümünde mesafe kat edememesi, kadınların sendikalara olan güvenini yitirmelerine ve bu bağlamda sendika üyeliği konusunda çekimser kalmalarına neden olmaktadır (Toksöz, 1994: 442). Kadınların sendika üyeliği konusunda çekimser kalmalarının yanı sıra turizmde sendikal örgütlenme konusunda yaşanan gerilemenin diğer bir nedeni de sektörde aktif olan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmayan işçi sayısının fazlalığıdır. Yabancı işçilerin hali hazırda sendika üyeliği ve sendikal faaliyetlere katılımı konusunda kısıtlamaların bulunması, bu grupta yer alan işçi sayısının azımsanmayacak düzeyde olması ancak sayıların istatistiki verilerde net bir biçimde ortaya konulamaması Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan çalışanlarının da konuya karşı duyarsız kalmaları hususunda dolaylı yönden etkili bir durum oluşturmaktadır. Toksöz ve diğerleri (2012) tarafından Antalya ilinde yapılan araştırmada işin niteliğine göre özellikle Rusya, Ukrayna, Gürcistan, Kırgızistan, Bali, Endonezya, Tayland, Bulgaristan, Azerbaycan ve Kazakistan uyruklu bireylerin yoğun bir şekilde hizmet kalitesi kapsamında müşterilere daha iyi hizmet sunmak adına istihdam edildiklerini, ancak bu çalışanların genellikle yabancılar için çalışma izni konusunda resmi prosedürlerin uzun sürmesi, maliyetli olması gibi nedenlerle kayıt dışı çalıştırıldıklarını ifade etmektedirler (Toksöz vd., 2012: 64).

Turizm sektöründe sendikacılığın güç kaybetmesi sadece belirtilen nedenlerden kaynaklanan bir durum değildir. Sendikacılık yukarıda da belirtildiği üzere 19.yy'da ortaya çıkmış; II. Dünya Savaşı sonrası ile 1973'de ortaya çıkan petrol krizi arasındaki süreçte altın çağını yaşamıştır. 1945-1973 yılları arasında özellikle ABD ve Avrupa'da Keynezyen ekonomi politikalarının uygulamaya geçirilmesi suretiyle, fordist üretim tarzının benimsenmesi ve dolayısıyla ekonomideki durgunluğun çözümünün yeni bir tüketici gurubu yaratma düşüncesi ekseninde şekillenmesi bu durumun oluşmasına imkân sağlamıştır. Keynezyen ekonomi politikalarının temelinde çalışanların aynı zamanda birer tüketiciye dönüşmelerini sağlayacak politik esnekliğin sağlanması yatmaktadır. Bu bağlamda üretimin daha verimli olması konusunda da çalışanların etkinliğinin artırılması düşüncesi ile birlikte çalışanların daha fazla ücret almalarını sağlayacak yeni bir ekonomik düzen geliştirilmiştir. Aynı zamanda toplu sözleşmelerin kapsamının genişletilmesi, sendika üyeliğine devletler nazarında destek verilmesi dünyada sendikacılığın altın çağı olarak adlandırılan dönemin oluşumunda aktif rol üstlenmiştir (Mahiroğulları, 2011: 8-9).

Bu dönem sonrasında ise, ülkelerin benimsedikleri sosyal devlet anlayışında ve 1973 yılında yaşanan petrol krizi karşısında Keynezyen ekonomi politikalarının zayıf kalması neticesinde ekonomi politikalarında değişim yaşanmış ve neo-liberal ekonomi politikaları ülke ekonomilerine hâkim olan ekonomik politikalar olmaya başlamıştır (Erdoğan ve Ak 2003: 3). Dolayısıyla sendikacılık güç kaybetmeye başlamış ve sendikasız endüstri ilişkileri misyonu ile ortaya çıkan "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışıyla 1980 sonrasında ciddi anlamda güç kaybederek günümüzdeki haline gerilemeye başlamıştır (Çiftçi,

2004: 5). Benzer olarak, çalışma koşulları ve orta sınıf değerlere sahip olduğundan, hizmet sektörü çalışanları hak arayışında bireyselliği, örgütlenmeden daha fazla tercih etmekte ve sendikacılığın en önemli sebeplerinden bir tanesi olan örgütlenmeyi arka plana atmaktadırlar. Bu bireysellik bilincinin ortaya çıkma nedeni de İKY uygulamalarıdır (Yorgun, 2005: 144). Bu doğrultuda çalışanların performansını iş yaşam kalitelerini arttırmak suretiyle değiştirebilme yeteneğine sahip olan sendikaların günden güne gücünü yitirmekte olduğu üzerinde önemle durulması gereken konulardan bir tanesidir. Bu bağlamda kuruluş amacını göz önünde bulundurarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu süreçteki rolünün de ayrıca ele alınmasında fayda görülmektedir.

4. SENDİKAL FAALİYETLER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Değişen dünya düzeni ve bu durumun iş yaşamına ve rekabet ortamına yansımaları neticesinde, işletmeler sahip oldukları nitelikli personel sayesinde veya mevcut çalışanlarının niteliklerini artırma suretiyle bu değişime ayak uydurmak zorunda olduklarını hissetmektedirler (Tunçer, 2012: 205). Bu durum doğrudan işletmelerin insan kaynakları departmanlarının sorumluluğu altındadır. İKY, işletmelerce belirlenen stratejik amaçların yerine getirilmesinde ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesinde insan kaynağının verimli şekilde organize edilmesidir (Bingöl, 2013: 6). Temel ilkeleri arasında insana saygı, tarafsızlık, eşitlik, liyakat, kariyer gelişimini destekleme, iş güvencesi, adil ve yeterli ücret uygulaması gibi ilkelerin yer aldığı İKY (Gültekin ve Altıntop: 2014: 60), işletmelerin iş gücü kaynağına ait niteliklerini en etkili biçimde kullanmak için yönetim sistemlerinin tasarlanması amacı etrafında şekillenmektedir. İKY, işletmelerin benimsediği yaklaşıma göre sert veya yumuşak bir yönetim yaklaşımı sergileyebilmektedir. Sert yaklaşım; işletmelerin ekonomik anlamda daha rasyonel bir tavır sergilemeleri ve muhtemel en düşük ücret karşılığında maksimum verimliliğin sağlanmasını hedeflerken; yumuşak yaklaşımda ise daha insancıl ve gelişime açık bir tutum sergilenmektedir. Yumuşak yaklaşım; işgörenlerin yönetime katılmaları, yüksek bağlılık ve yüksek verimliliği beraberinde getiren bir uygulama yaklaşımıdır (Nickson, 2007: 9). Yaptıkları çalışmada Tsaur ve Lin (2004) işe alım, ücretlendirme ve eğitim gibi hususlarda çalışanları olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen İKY uygulamalarına tabi tutulan işgörenlerin işletmelerine karşı minnet duygusu ile hareket ettiklerini, müşterilere karşı daha fazla yardımsever, pozitif ve nazik davranışlar sergilediklerini ortaya çıkarmışlardır (Tsaur ve Lin, 2004: 477). Benzer olarak, Chand ve Katou (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, İKY'nin işe alım, insan gücü planlaması, iş tasarımı, eğitim ve geliştirme ile ilgili olan uygulamalarının işletmenin çalışanları dolayısıyla performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Chand ve Katou, 2007: 588). Örneklenildiği üzere yapılan çalışmalar (Antolik, 1993; Boselie vd., 2005; Alleyne vd., 2006) İKY uygulamalarının çalışanlar üzerinde ciddi ölçüde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. İKY, doğrudan çalışan odaklıdır. Çalışanların eğitimler aracılığıyla performanslarının artırılması, örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların sadakatinin kazanılması, personel güçlendirme ve çalışanların ailelerini de kapsayan ek faaliyetler düzenleyerek çalışanın örgüte katılımını sağlamak İKY birimlerinin sorumluluğu altındadır (Heathfield, 2018). Yine İKY birimleri tarafından yürütülen sendikal faaliyetler kapsamında işgörenlerin mevcut sorunlarını ortadan kaldırmak, bu faaliyetler kapsamında çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak, işletmelerde bulunan İKY departmanlarının görev ve sorumlulukları altındadır. Aykaç ve Balcı'ya (2016: 20) göre İKY, ilk uygulamaları dikkate alındığında, sadece işverenlerin çıkarları doğrultusunda hareket etmekte iken, günümüzde küreselleşmenin getirisi ile birlikte yalnızca işverenlerin değil aynı zamanda çalışanların çıkarlarını da dikkate alan uygulamaları da yürütmektedir. Örgütlerde kurumsallaşma süreci içerisinde çalışanların gelişiminin de önemli olduğu düşüncesi ile

hareket eden İKY birimleri, sendikalar ile çalışanların niteliğinin artırılması konusunda ortak amaçları bulunan örgütlenmeleridir.

İKY gibi çalışan odaklı olan ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılama konusunda ortak amaçlar güden diğer bir örgütlenme ise sendikalardır. Temelinde çalışanların sosyal, ekonomik hak ve çıkarlarını korumak amacıyla kurulan sendikaların (Akbiyık, 2012: 39), çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme konusunda kritik bir rol üstlenen insan kaynakları departmanları (Forget, 2015: 1) ile yakın ilişki kurması hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ciddi anlamda avantajları olabilecek bir işbirliğidir. Öte yandan, sendikalar ile İKY birimlerinin işlevsel açıdan önemli derecede benzer amaçlar güttüğü alanların mevcudiyeti göz önüne alındığında, bu kurumlar arasındaki iş birliktelikleri daha da önem kazanmaktadır. İKY kapsamında yürütülen ve İKY'nin önemli işlevlerinden bir tanesi olan "hizmet içi eğitim ve/veya personel eğitimi", işgörenlerin niteliklerinin geliştirilmesi amacı, sendika tarafından da desteklenmektedir. Nitekim çalışanların niteliklerinin artması kazançlarının ve iş güvencelerinin de artması anlamına gelmektedir ki bu durum sendikaların en önemli amaçları arasında yer almaktadır (Sert, 2007: 64). Çalışanların işletmelere bağlılığını ve verimliliğini arttırmak için İKY departmanlarının sorumluluğunda olan işgörenlerin motivasyonunun artırılması, çalışanların başarılı ve mutlu bir iş hayatına sahip olmaları için sendikalar tarafından destek görmektedir. Çalışanların işyerindeki huzuru sendikalar için büyük önem taşımaktadır. Ancak performans değerlendirme ve ücret tahakkuku gibi işlevlerde sendikalar ve İKY departmanlarının görüş ayrılıkları mevcuttur. İKY, çalışanların ücret ve iş güvencesi konusunda performansın etkili olduğunu ve bu doğrultuda bir sistemin olması gerektiği yönünde uygulamalar yürütürken, sendikalar her çalışanın eşit olduğunu ve ücret konusunda da eşit davranılması gerektiğini savunmaktadır (Özgen vd., 2002: 338-341).

İKY birim alanına giren işler ile sendika faaliyetleri arasındaki yukarıda belirtilen işbirliği alanlarına rağmen, İKY uygulamaları sendikal örgütlenmeleri bünyesinde barındırmayan teşkilatlanma niteliği ile sendikalara alternatif olarak görülmekte ve sendikaları dışlayan uygulamalara ağırlık vererek sendikaların işgörenler arasında güçlü bir biçimde örgütlenmesini engellemektedir. Bu durum, işgörenlerin sendikalar ve işletmeler arasında kalmasına neden olmaktadır (Tokol, 2001: 211). Guest (1987: 519) İKY'nin ilk yaygınlaşmaya başladığı dönemlerde insan kaynakları departmanları sayesinde sendikal faaliyetlerin boş ve gereksiz olabileceğini, insan kaynaklarının doğru uygulanması sonucunda çalışanların sorunlarının hali hazırda giderilebileceğini ifade etmiştir. Yüksek kazanç, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yöneticilerin haksız tutumlarına karşı alınan tedbirler ve iş güvencesi sağlama gibi hususlarda aktif rol alma taraftarı olan İKY birimi, işgörenleri sendikacılık anlayışından uzaklaştıran taraflar arasında sıralanabilir (Heery, 2002: 20). Esasında insan kaynakları departmanlarının aktif bir biçimde faaliyete geçmeleri ile birlikte sendikacılığın güç kaybetmeye başladığı açıktır. İKY, çalışan ve yöneticiler arasında kazan-kazan sistemine dayalı bir ilişki kurmayı hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda çalışanların performansını, iş güvencesini, ücretlerini ve kazanımlarını arttırırken yönetimlere de performans artışından doğan refahını vadetmektedir (Machin ve Wood: 2005: 202). Bu açıdan bakılacak olursa İKY birimleri, sendikaların yetki ve sorumlulukları altında olan bir takım görevleri de üstlenebilmektedirler. İşveren ile işgören arasında köprü oluşturma İKY birimlerinin yetki ve sorumlulukları altında yer almaktadır (Akdağ, 2007) ancak bazı durumlarda işveren ile işgören arasında sendikaların olması, o örgütte sağlam bir işbirliğinin ve iletişimin olmadığı bir göstergesi olarak addedilmekte ve bu durum İKY açısından değerlendirilecek olursa; İKY biriminin görev ve sorumlulukları konusunda sıkıntıların baş gösterdiği anlamı taşımaktadır İKY birimlerinin en önemli görevlerinden birisi işveren ile işgören arasındaki iletişimi sağlamak ve kuvvetlendirmektir (Li vd., 2012: 1060). İşveren ve işgören arasında iletişimin kuvvetlendirilmesi noktasında mesafe kat eden İKY birimleri, sendikaları bir tehdit olarak

algılamakta ve sendikaların görevlerini kendi yetki ve sorumlulukları arasına dâhil ederek sendikaların etkinliklerini azaltma yöntemini kullanmaktadırlar.

Günümüz işletmecilik anlayışı içerisinde İKY birimlerinin zaman zaman sendikaların amaçlarına kendi amaçları içerisinde yer verdiği gözlemlenmektedir. Ancak, bu durum turizm işletmeleri için geçerli değildir. Bu kanıya sahip olmanın temelinde 2018 yılında turizm sektöründe çalışanların problemlerinin hala çözüme kavuşturulmaması yatmaktadır. Alleyne ve diğerleri (2006: 95) otellerde yer alan İKY birimlerinin tüm yönetim birimi içerisinde zayıf bir rol üstlendikleri ve güçlü bir imaja sahip olmadıklarını dile getirmektedirler. Yine Özcan (2011: 69) insan kaynakları departmanlarının özellikle beş yıldızlı büyük ölçekli otellerde ayrı bir departman olarak organize edildiklerini, diğer konaklama işletmelerinde böyle bir departmanın olmadığı belirtilmiştir. Aslan ve Dinçer'in (2017) yaptıkları çalışma da bu bulguları destekler niteliktedir. Aslan ve Dinçer (2017: 348) KOBİ otellerinde ayrı bir insan kaynakları departmanının olmadığını hatta bu departmanın ek maliyet getirebileceği endişesi ile bu departmanların fonksiyonlarının aile içerisinde bireylerle karşılanmaya çalışıldığını ortaya çıkarmışlardır. Ücretlendirme konusu ile ilgili Yenipınar (2005: 169) özellikle otel işletmelerinde "zincirleme olumsuz faktörlerle" karşılaşıldığını; çalışanların her ne kadar çalıştıkları işletmelerinde fiziksel ve sosyal koşullardan memnun olsalar da hak ettikleri ücret ve yan gelirleri elde edemediklerini; buna rağmen işsiz kalma korkusu ile çalışmaya devam ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer olarak, Yanardağ ve Avcı (2012: 52) tarafından yapılan çalışmada ise turizm sektöründe mevcut olan istihdam sorunları ele alınmış ve çalışanların uzun çalışma saatleri karşılığında aldıkları ücretlerin oldukça düşük olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak, turizm işletmelerinde özellikle küçük işletmelerde insan kaynakları departmanlarının organizasyon şeması içerisinde yer almaması veya tam olarak işlevlerini yerine getirememesi çalışanların mevcut sorunlarının aşılmasında İKY'nin hala aktif bir biçimde yer almadığının, hatta bu doğrultuda İKY birimlerinin sendikal faaliyetler ve endüstriyel ilişkiler konusunda da güçlü olmadığının bir göstergesi olduğu belirtilebilir. Bu doğrultuda İKY'nin sendikalar ile birlikte hareket etmesi ve sorunların her iki örgütlenme için de ciddiyetle ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu karşılıklı etkileşim işletmeler, çalışanlar, sendikalar ve diğer etkilenen çevre gibi tüm tarafların lehine sonuçlar verecektir.

5. SENDİKAL FAALİYETLERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜMLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİMİNİN ROLÜ

Kişisel çıkarlarının ve beklentilerinin bütüncül beklentilerden daha değerli kılınması; temelinde sınıf farklılıklarını ortadan kaldırma ve kolektif beklentilerin karşılanması amacıyla örgütlenen sendikaların, şartlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar arasında eski önemini yitirmekte olduğu açıktır (Kocabaş, 2004: 46). Endüstriyel ilişkiler bağlamında çalışanların çıkarlarını korunmasında ve koşullarının iyileştirilmesinde en etkin araçlar olarak tabir edilen sendikaların günümüz işletmecilik anlayışı içerisinde güç kaybettiği açık bir şekilde görülmektedir. Bunun nedenleri; gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin örgütsel olarak yeniden yapılandırmaya gitmesi, iş gücü çeşitliliği, işletme boyutlarının küçülmesi ve işlerin özelliklerinin farklılaşması olarak sıralanabilir (Erdut, 2002: 24). Yine, özelleştirmenin artması, örgütlerin merkezi yönetim anlayışından uzaklaşarak, sendikaların karşılarında tek bir muhatap yerine her işletme ile ayrı ayrı pazarlıklara oturması sonucunda artan umutsuzluk hali, işletmelerin pazar temelli yaklaşımı benimseyerek, performans yönetimi uygulamalarını arttırması, işletmelerin, çalışanların performans değerlendirmelerinde müşteri memnuniyetini ön plana alarak hareket ettiklerini ifade

etmeleri ve son olarak çalışanların daha esnek ve kişiselleştirilmiş uygulamalarla çalıştırılması sendikaların güçlerinde azalmaya sebebiyet vermiştir (Lucio, 2007: 7-8). Ancak, turizm işletmelerinde sendikal faaliyetlerin sürdürülmesi oldukça önemlidir (Yeşiltaş, 2015: 479). Genç istihdamın ve işgören devir hızının yüksek olduğu sektörde, çalışanların bireysel olarak kazandıkları hakları, iş güvencesi hususundaki eksiklik sonucunda kaybetmeleri yüksek bir olasılıktır. Yine mevsimsellik özelliği nedeniyle birçok turizm çalışanın belli dönemlerde işe alınması ve dönem sonunda işten çıkarılması (Şit, 2016: 107) sendikaların üzerinde durduğu önemli sorunlardan bir tanesidir. Kayıt dışı istihdam ve gerekçesiz işten çıkarma gibi sorunların tamamı sendikaları doğrudan ilgilendirmektedir (Bingöl, 2013: 512-513). Çalışanların ağır çalışma koşullarına maruz kalması ve çalışma saatlerinde her ne kadar hükümet aracılığı ile sınırlandırma getirilmiş olsa da bu konuda usule uygun olmayan uygulamaların söz konusu olduğu düşünülmektedir. Sendikaların bu sorunlarla tek başlarına mücadele etmeleri zordur, ancak bu sorunların aşılmasında işletmelerin insan kaynakları departmanları ile hareket etmeleri önem arz etmektedir. Temel işlevleri arasında çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının artırılarak iş doyumunu yaşamaları, eğitimler aracılığıyla çalışanların niteliklerinin artırılması, iş sağlığı ve güvenliği hususunda önlemlerin artırılması, iş analizleri ve performans dayalı ücretlendirme sistemi gibi durumların mevcut olduğu İKY biriminin (Armstrong, 2006: 5), belirtilen sorunların aşılmasında etkin rol üstlenebileceği öngörülmektedir.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında zaman zaman sunulduğu üzere özellikle günümüzde İKY'nin genişleyen faaliyet alanları doğrultusunda, İKY sorumluluğunda olan sendikal faaliyetler ve endüstriyel ilişkiler kapsamında karşılaşılan farklı sorunların mevcut olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, gerek ikincil veri taraması (doküman analizi), gerekse yazarların turizm sektöründeki gözlem ve tecrübelerinden yola çıkılarak oluşturulan söz konusu bu sorunların çözümündeki İKY'nin rolü ve çözüm önerileri Tablo 2'de genel olarak sunulmuştur.

Tablo 2: *Sendikal Faaliyetler Kapsamında Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümünde İKY'nin Rolü ve Çözüm Önerileri*

| Turizm İşletmelerinde Sendikal Faaliyetler Çerçevesinde Karşılaşılan Sorunlar | Sorunların Çözümünde İKY Biriminin Rolü | İKY Birimlerine Yönelik Çözüm Önerileri |
|--|---|---|
| Üye sayısının azlığı | İşyerinde sendika temsilcileri bulundurma ve sendika temsilcileri ile iletişim kurma | İhtiyaç duyulan nitelikli personelin temininde sendikalardan yardım talep edebilir. Bu doğrultuda sendika üyeliğinin çalışanlar arasında daha olumlu bir durum olarak algılanmasını sağlayabilir. |
| Çalışma sürelerinin uzun ve yorucu olması | Koşulların iyileştirilmesi için gereken tedbirlerin alınması ve daha önceden belirlenen çalışma saatlerine bağlı kalınması yönünde karar alma | Çalışanların rahat ve huzurlu oldukları koşullar altında verimli olduğu bilgisinden hareketle İKY birimleri çalışanların koşullarının iyileştirilmesi, çalışma saatlerinin keyfi veya mesai ücreti ödenmeden uzatılması gibi uygulamaların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yürütebilir. |

| | | |
|---|---|--|
| Fiziksel yaşam alanları | Çalışanların konaklama ve diğer ihtiyaçları için tahsis edilen alanların bakımlı ve sağlığa uygun olduğunu kontrol etme | Sendikalar için çalışanların iyi koşullar altında yaşamaları oldukça önemlidir. Sendikal faaliyetler kapsamında İKY birimleri çalışanların belirli standartlar ölçüsünde yaşamlarını devam ettirdiklerinden emin olmalıdır. Hizmet verdikleri çalışma alanlarından çok farklı ve ilkel şartlarda konaklatılan veya yeme-içme ihtiyaçlarını gideren personelin verimsiz ve örgütsel bağlılığının az olması beklenmedik bir durum olmayacaktır. |
| Siyasi tutum | Tüm sendikalara karşı eşit mesafede olma ve tarafsızlık ilkesi ile hareket etme | Farklı siyasi görüşlere sahip birden fazla sendikanın yer aldığı toplantılar düzenleyerek sorunların siyasetten bağımsız bir biçimde ele alınmasını ve koordineli bir biçimde çalışılmasını sağlayabilir. |
| Toplumsal çekince | Sendikaları konu ile ilgili bilgilendirme | Sendikaların siyasetten bağımsız veya tek bir çatı altında toplanması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. İKY'lerin bu hususta sendikalara konu ile ilgili bilgi verme ve istendiği takdirde arabuluculuk yapma görevlerini üstelenerek bu sorunun aşılmasında mesafe kaydedilebilir. |
| Mevsimsellik | Bu durumun bir sorun olarak kabul etme ve bu sorunun ortadan kaldırılması için sendikalar ile birlikte hareket etme. | Turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik özellikle hükümetin bu konu ile ilgili desteğinin alınması ve teşvikler aracılığı ile çalışanların iş güvencesi elde etmesi hususunda sendikalar ile ortak çalışabilir. Yine sendikaların birleştiriciliği ekseninde farklı sezonlarda hizmet veren işletmeler arasında personel değişimleri yapılabilir. Mevsimsellik durumunun turizmin özelliğinden kaynaklandığı, üye sayısı, aidat ve ilişki yapısının buna göre ayarlanması ve bu durumun sendikalara anlatılması İKY birimleri tarafından gerçekleştirilebilir. |
| Emeğin karşılığının alınamaması | İşverenin çıkarlarını da göz önünde bulundurarak ücret konusunda adil pazarlıklar sürdürme | İKY birimlerinin bu konuda rol değişikliğine gitmesi ve işveren çıkarlarından ziyade çalışanların daha adil kazanç elde etmesi adına performans değerlendirme kriterlerini yumuşatması ve çalışanlara karşı adil davranması gerekmektedir. |
| İşgören devir hızının yüksek olması | Örgütsel bağlılığı artırma, mesleki tatmin, iş-ücret dengesini oluşturma ve iş güvencesi hususunda örgüt içi çalışmalar yürütme | İKY birimleri turizm işletmelerinde mevsimselliğin ortadan kaldırılması, tatminkâr ücretlerin tahakkuku ve iş güvencesi konusunda sendikalar ile birlikte hareket edebilir. |
| İşe alımlarda sendikali işçilerin tercih edilmemesi | İşe alım, mülakat ve değerlendirme sürecini yönetme | İKY birimleri, sendikali işçilerin tercih sebebi olabilmeleri için sendikalardan üyelerini sektörle ilgili eğitimler aracılığı ile niteliklerinin arttırmalarını talep edebilir. Bu bağlamda sadece sendikanın gücünü yanında hisseden çalışanlardan ziyade günümüzün ihtiyacı olan nitelikli çalışan gücünü arkasına alan sendika tercih edilen değil, tercih eden pozisyonunu elde edebilir. |
| İşveren baskısı ve sendikali çalışanlara karşı ayrımcılık | Sendikali çalışanlara karşı diğer çalışanlara olduğu gibi eşitlik ve tarafsızlık ilkesi ile hareket etme | İKY birimleri, sendikaların güçlenmelerinin çalışanların motivasyon ve performanslarını arttıracak bir girişim olabileceği konusunda işverenleri ikna edebilir ve yönetimin bu faaliyetten ne gibi kazanımları olacağına dair fikirler sunabilir. |
| Emek piyasasının esnekleştirilmesi ve kuralsızlaştırılması | Çalışma koşullarında iyileştirmeye giderek verimliliğin artırılması | Eşitlik ve verimlilik kavramlarının birbirine yakınlaştırılması adına sendikalarla birlikte çalışmalar yürütülebilir. |

| | | |
|---|--|--|
| Değişen iş türleri | Çalışanları yeni teknolojiler ve ihtiyaç duyulan yeni bilgiler ile niteliklerinin artırılması için eğitimler düzenleme | İKY birimleri sendikal faaliyetlerde özellikle sendikal çalışanların değişen gündeme ayak uydurma konusunda sıkıntılar yaşayabildiğini; bu doğrultuda İKY'ler sendikalardan özellikle üyelerini bu değişim konusunda bilgilendirme ve hizmet içi eğitim kursları ile yeni işler konusunda üyelerini desteklemelerini talep edebilir ve bu doğrultuda sorumluluklarının bir kısmını sendikalara aktarabilirler. |
| İşsizlik korkusu | İş güvencesi konusunda liyakatin dikkate alınması; sendikalı işçilere karşı tarafsız olma | İş güvencesi konusunda çalışanın sendikalı veya sendikasız olduğuna bakılmaksızın her çalışan için performansını da dikkate alarak eşit haklar için çaba gösterilebilir. |
| Kariyer ilerleme olanaklarının zayıflığı | Performans değerlendirme konusunda liyakatin sürdürülmesi ve eğitimlerin artırılması | Sendikaların çalışanların eşit haklara sahip olmaları konusunda verdikleri mücadelenin İKY birimleri tarafından da desteklenmesi ve örgüt içerisinde adam kayırmacılık ve performans değerlendirme hususunda çalışanları değerlendirme kriterlerinde tarafsız olmaları bu sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. |
| Kayıt dışı istihdam | Her çalışana ait kayıt işlemlerinin yürütülmesi ve kayıtsız işçi çalıştırılmasının önüne geçilmesi | İKY'nin temel işlevlerinden birisi de her çalışanın kayıtlı bir biçimde çalıştırılmasını sağlamaktır. Bu işlevini tam olarak yerine getirdiğinde bu sorun tamamen ortadan kalkacaktır. |
| Bireysellik | İKY'nin işlevlerinden bir tanesi de işletmelerde yer alan işgörenlerin bireysel olarak değerlendirilmesi ve bu doğrultuda ücret tahakkuku | Bireysel performans değerlendirmesinin yanı sıra takım çalışmalarının önemini artırarak çalışanlar arasındaki iletişimin kuvvetlendirilerek sadece bireysel düşünmenin önüne geçilebilir. |
| Toplu pazarlıklarda işveren-sendika arasındaki anlaşmazlık | İKY birimleri bu sorun karşısında işletme tarafında yer alırlar. | Sendikalar ile iletişim içerisinde olan İK departmanları, hem işverenin hem de çalışanın mağdur olmayacağı bir tutum sergileyebilir; arabuluculuk görevini üstlenerek uzlaşmacı bir tavırla hareket edebilir. |
| Çalışanların sessizliği/ ilgisizliği | Sendikal faaliyetleri kabul etme ve sendikalar ile birlikte hareket edildiğini çalışanlara gösterme | Sendika ile uzlaşının sağlanması halinde bu sorunun tamamen ortadan kalkacağı öngörülmektedir. İşletme ile sendika arasında iletişimin sağlam olduğu örgütlerde çalışanların sendikal faaliyetlere ilgisiz kalması gibi bir durum söz konusu olmayacaktır. |
| Kadın çalışanların çekimserliği | Yalnızca kadınlara ait sorunları sendikalara iletme | Kadın çalışanların özellikle sendikal faaliyetlerde yaşadıkları sıkıntıları dile getirebilir ve sendika toplantılarında zaman zaman sertleşen ortamların bu hususu dikkate alarak daha yumuşak bir havada gerçekleşmesinin dikkate alınmasını sağlayabilir. |
| Sendikaların günün şartlarına uyum sağlayamaması | İKY birimi içerisinde sendikalara karşı olumsuz bakış açısının değiştirilmesi | Bilgilendirme toplantıları ve adaptasyon ile ilgili ortak çalışma alanları oluşturulabilir ve İKY yöneticileri tarafından verilen eğitimlerle günümüz iş dünyasının beklentileri ve sıkıntılarına göre sendikalarda görev yapan kişilere eğitim verilebilir. |
| Yetersiz sosyal statü | Halkla ilişkiler departmanı ile ortak çalışarak işletmelerin kuruldukları bölgelerde yerel halk ile ortak bir dil geliştirme ve çalışanların niteliklerini artırma | İKY birimlerinin özellikle halkla ilişkiler departmanı ile ortak çalışarak, yerel halkın işletmeye saygı duyması sağlanabilir. Yine işe alım sürecinden itibaren turizm eğitimi almış kimselerin işletme içerisinde istihdam edilmesi ve kariyer engellerinin ortadan kaldırılması ile birlikte nitelikli personelin iş sahası dışına da bir yansımaları olarak bu sorunun ortadan kalktığı gözlemlenebilir. |

Kaynak: Aymankuy, 2005; Ersöz, 2006; Işık, 2009; Urhan, 2012; Tekin, 2014; Yeşiltaş, 2015; Aykaç ve Balcı, 2016; Yenihan ve Cerev, 2016; Erol, 2017'den yararlanılarak yazarlara tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'de İKY tarafından yürütülen sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözümünde İKY'nin rolü ve çözüm önerileri özetlenmiştir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde karşılaşılan belirli sorunların etraflıca ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda ele alınacak ilk sorun, sendikaların üye sayılarındaki azlıktır. Bu sorunun çözümlenmesinde insan kaynakları birimleri ihtiyaç duyulan nitelikli personelin temininde sendikalardan yardım talep edebilir. Yardımlaşmanın sağlanması halinde sendika üyeliğinin çalışanlar arasında daha olumlu bir durum olarak algılanması sağlanabilir. Ayrıca üye sayılarındaki azlığın nedenlerinden bir tanesi olan sendikaların farklı siyasi partilerle olan bağlantıları, bu konuda herhangi bir biçimde taraf olmak istemeyen çalışanların veya farklı siyasi görüşe sahip olan işgörenlerin sendikal faaliyetlerde yer alma konusunda çekimser kalmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları birimleri, farklı siyasi görüşlere sahip birden fazla sendikaların yer aldığı toplantılar düzenleyerek; sorunların siyasetten bağımsız bir biçimde ele alınmasını veya farklı siyasi görüşe sahip sendikalarla koordineli bir biçimde çalışılmasını sağlayabilir. İKY birimlerinin turizm işletmelerinde sendikal faaliyetler kapsamında karşılaştıkları önemli sorunlardan bir diğeri ise mevsimseliktir. Mevsimsellik, turizm sektörü için oldukça önem arz eden bir husustur (Krakover, 2000: 461). Boyner (2012) TÜSİAD toplantısında Türkiye'de sürdürülebilir turizm konusunda mesafe kat edilebilmesi için öncelikli olarak mevsimselliğin ortadan kalkması gerektiğini ifade etmektedir (Boyner, 2012). Mevsimselliğin, çalışanlar üzerinde iş güvencesinden mahrumiyet, işsizlik, motivasyon ve verimliliği azaltma, kariyer planlama konusunda belirsizlik yaşama, sabit gelirin olmaması gibi oldukça önemli olumsuz sonuçlarının olması, mevsimselliği yönetsel açıdan örgütsel bağlılık kapsamında önemli bir problem haline gelmektedir (Günel, 2009: 114). İKY birimleri turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik özellikle hükümetin bu konu ile ilgili desteğinin alınması ve teşvikler aracılığı ile çalışanların iş güvencesi elde etmesi hususunda sendikalar ile ortak çalışabilirler. Yine sendikaların birleştiriciliği ekseninde farklı sezonlarda hizmet veren işletmeler arasında personel değişimleri yapılabilir. Konu ile bağlantılı bir diğer sorun da çalışanların emeğinin karşılığını alamamasıdır. İKY birimlerinin bu konuda rol değişikliğine gitmesi ve işveren çıkarlarından ziyade çalışanların daha adil kazanç elde etmesi için performans değerlendirme kriterlerini yumuşatması ve çalışanlara karşı adil bir değerlendirme sistemi geliştirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda aynı zamanda örgüt içi kayırmacılığın da önüne geçilmesi gerekmektedir. Örgüt içi kayırmacılık, eş-dost kayırmacılığı veya akraba kayırmacılığı olarak da adlandırılmaktadır (Büte, 2011: 385). Örgüt içerisinde bazı çalışanların diğer çalışanlardan daha üstün tutulması veya diğer çalışanlardan daha fazla ayrıcalık sahibi olmaları örgüt içinde çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemekte ve çalışanlar arasında problemler yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

İKY tarafından turizm işletmelerinde sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan ciddi problemlerden bir diğeri de işgören devir hızının yüksek olmasıdır. (Deery, 2002: 52; Nadiri ve Tanova, 2010: 34; Carbery vd., 2003: 677; Akgündüz ve Şanlı, 2017: 118). İKY birimleri turizm işletmelerinde mevsimselliğin ortadan kaldırılması, tatminkâr ücretlerin tahakkuku ve iş güvencesi konusunda sendikalar ile birlikte hareket edebilirler. İKY'nin önemli işlevlerinden bir tanesi de personel bulma, seçme ve iş almadır (Pelit, 2015: 85). Bu bağlamda sendikalı olmanın çalışan için olumsuz bir özellik olmadığını; bilakis bu süreçte İKY departmanlarının sendikalardan nitelikli personel temininde yardım istemeleri halinde sendikalı olmanın olumsuz bir özellik gibi algılanması durumu ortadan kalkacaktır. İşverenlerin sendikalı olma hususunda var olan olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırmak adına İKY birimleri, sendikaların işletmeler açısından olumlu sonuçlanabilecek özelliklerini işverene aktarması ve bu durumun işletmenin lehine sonuçlanabileceği konusunda işverenleri ikna etmesi bu sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.

Turizm işletmelerinde sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan bir diğer sorun ise işsiz kalma korkusudur (Yıldırım ve Uçkan, 210: 172). Bu bağlamda İKY birimleri, iş güvencesi konusunda çalışanların sendikalı veya sendikasız olduğuna bakmaksızın her çalışanın hak ve çıkarları konusunda eşit çaba gösterebilir. Yine bireysellik, sendikal faaliyetler sırasında sıkça rastlanan problemler arasında yer almaktadır. İKY birimleri, bireysel performans değerlendirmesinin yanı sıra takım çalışmalarının önemini arttırarak çalışanlar arasındaki iletişimin kuvvetlendirilerek sadece bireysel düşünmenin önüne geçilebilir. Unutulmamalıdır ki sadece bir kişinin ya da bir birimin başarılı olduğu işletmelerin bütünüyle başarılı olmasından söz edilmesi mümkün değildir.

Yukarıda belirtilen çözüm önerilerinin dikkate alınması halinde, İKY'nin sendikal faaliyetler ve endüstriyel ilişkiler kapsamında karşılaştığı sorunların çözümünde daha aktif bir rol üstlenebileceği öngörülmektedir. Nihayetinde bu sorunların aşılması hem işletmeler hem de çalışanların daha huzurlu bir biçimde iş yerlerinde üstlendikleri rollerini gerçekleştirmelerine imkân sağlayacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun maruz kaldıkları ağır çalışma koşullarının iyileştirilebilmesi için sektör çalışanları arasında sendikalaşmanın daha aktif bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Ancak turizm sektöründe sendikalaşma oranı oldukça düşüktür. Turizm sektöründe sendikalaşmanın yaygınlaşmamasının nedenleri arasında günlük, yarı zamanlı ve mevsimlik işçilerin sektörde yaygın olması, sektörde aktif görev alan kadın çalışan sayısının yüksek olması, yabancı çalışanların farklı bir coğrafyada elde ettikleri işleri korumaya çalışmaları ve sendikal örgütlenmeden uzak durmaları, yüksek işgören devir oranı, yöneticilerin sendikal örgütlenmeler karşısında isteksiz tutum sergilemeleri gibi durumlar belirtilmektedir (Baum, 2006: 105). Günümüzün değişen ihtiyaçları ve işletmelerde tanımlanan işlerin müşteri memnuniyetine ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak günden güne farklılaşması (Baum, 2015: 210) neticesinde turizm çalışanlarının hem sosyal hem de iş güvencesi hususunda daha fazla sıkıntı yaşayabilecekleri öngörülmektedir. Bu doğrultuda çalışma koşullarının iyileştirilebilmesi, iş güvencesi, işgören devir hızının azalması, personellerin eğitimler aracılığıyla niteliklerini artırma ve kalifiye olabilmeleri için sendikalar aracılığıyla işverenlerle pazarlıkların sürdürülebilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda işverenlerin katı tutumunu yumuşatmak; günümüz şartlarına uyum gösteren nitelikli elemanların sektörde yer edinmesine imkan sağlamak ve bu sayede turizmden elde edilen gelirin artarak işletmeler açısından da olumlu sonuçlanacağı fikrinin işletmecilik anlayışı içerisinde yer edinmesini kolaylaştırmak, ancak insan kaynakları departmanlarının çalışmaları ile gerçekleşebilir. İnsan kaynakları departmanları aracılığıyla turizm işletmelerinde sendikalara bakış açısının tekrar gözden geçirilmesi ve beklentilerin tanımlanarak sendikalarla görüşmelerin hız kazandırılması gerekmektedir (Yeşiltaş, 2015: 487). Esasında işlevleri açısından birbirinden farklılıkları bulunan sendikalar ile İKY birimlerinin birbirlerini yok saymaya yönelik faaliyetlerde ısrarcı olmak yerine, belirli konularda işbirliği yapacak bir iletişim platformları oluşturmaları; turizm işletmelerinde çalışan yüzbinlerce çalışanın bir takım mağduriyetlerini giderme konusunda ciddi mesafe kat edebilecekleri etkili bir yöntem olabileceği öngörülmektedir. Yine, sendikaların 21.yy'ın işletmecilik anlayışında yer alan performansla göre ücret konusunda işgörenlerin eşit değerlendirilmesi ve herkesin eşit haklara sahip olması konusunda aşırı ısrarcı olmak yerine, insan kaynakları departmanlarının yürüttükleri eğitim ve motivasyon uygulamalarının nitelik kazandırıcı yönünü dikkate alarak çalışanların gelişimini desteklemeleri hem ekonomik anlamda hem de iş güvencesi anlamında işçileri kazançlı duruma getirecektir. Bu bağlamda sendikalar düşünce tarzlarında değişikliğe açık olmak durumundadırlar.

Sendikalar ile işletmelerin birlikte hareket etmesi durumunda hizmet kalitesinin arttığına ve maliyetlerin azaldığına (Aymankuy, 2005; Knox ve Nickson, 2006) sendikal örgütlenmenin olduğu işletmelerde çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunun arttığına (Ramaswamy ve Schiphorst: 2000; Yılmaz vd., 2010) dair bulguların mevcut olduğu görülmektedir. Sendikalar ile görüşmelerde tek muhataplı bir sistem geliştirilerek işletmelerin İKY birimleri sendikalar ile görüşme konusunda görev üstlenmeli ve sendika işletme etkileşimini sağlamalıdır.

21.yy'da değişen şartların sendikaların varlıklarını sürdürebilmelerini zorlaştırmakta; bu doğrultuda sendikaların hiçbir şey yapmamaları halinde yok olabilecekleri; devletin sendikalaşmayı zorunlu kılması ile yaşamlarını sürdürebilecekleri ya da işletmelerle uzlaşılı politikası gütmeleri gerektiği belirtilmektedir (Drucker, 1994). Yine sendikacılığın grev ve lokavt haklarını gözden geçirmeleri ve tekil bakış açısından sıyrılarak daha çoğulcu bir bakış açısı ile hareket etmeleri gerekmektedir. Sendikalar, işverenlerin karar almadaki özgürlüklerine ve esnekliklerine bir sınırlandırma getirmektedir. Yine sendikalar işgören-işveren iletişimini sınırlandırmakta ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmenin performansında ciddi anlamda azalma meydana getirmektedir (Machin ve Wood, 2005: 203). Bu doğrultuda, sendikaların amaçlarını tekrar gözden geçirmeleri ve yalnızca işgören merkezli organizasyon yapılanmalarını işverenin bakış açısını da kapsayacak şekilde düzenlemeleri ve işverenlerin sendikal faaliyetlerden çıkar sağlayabilecek ve bu bağlamda sendikal faaliyetleri destekleyebilecek duruma getirmeleri gerekmektedir. Yine sendikaların, siyasi tutumlarını bir kenara bırakmaları ve çalışanların hak ve çıkarları için siyasi düşüncelerden bağımsız bir biçimde tüm görüşleri kapsayacak şekilde bütüncül bir örgütlenme yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Yorgun, 2007: 55). Ayrıca sendikaların kendilerini çağın gerekliliğine uyumlu hale getirmeleri, sendikalara ve sendikacılığa karşı önyargının kırılmasında önemli rol oynayabilecek sosyal medya ve diğer platformlarda daha aktif olmaları gerekmektedir (Hekimler, 2017: 144). Bu bağlamda sendikalarda vizyon değişikliği şarttır. Bu değişimin oluşabilmesi sendikaların yönetim kademelerinde yenilenmesi ve genç yetişkinlerin sendika yönetiminde söz sahibi olmaları gerekmektedir.

İKY ve sendikalar dışında turizm akademisyenlerinin de turizm sektöründe mevcut sorunların aşılabilmesi ve sendikal faaliyetlerin yürütülebilmesi için yerine getirmesi gereken bir takım yükümlülükleri mevcuttur. Yöktez (2019) veri tabanında "sendika" ve "turizm" anahtar kelimeleri ile yapılan tarama sonucunda 2000-2018 yılları arasında sendikacılık üzerine yazılmış 1366 adet lisansüstü tezin olduğu ancak bu çalışmaların yalnızca 9 tanesinin turizm sektörü temel alınarak hazırlandığı görülmüştür. Turizm sektöründe sendikal faaliyetler üzerine yazılan toplam 6 adet yüksek lisans tezi ve 3 adet doktora tezi mevcuttur. Tekin (2014: 146) literatürde sendikacılık ile ilgili çalışmaların azlığına dikkat çekmiş ve bu doğrultuda çalışmaların yapılmasının önemini vurgulamıştır. 2014 yılından günümüze yalnızca bir adet yüksek lisans tezinin yazılmış olması da dikkat çekici bir ayrıntıdır. Bu bağlamda sendikacılık anlayışının turizm sektöründeki yansımalarının daha derinlemesine incelenmesi hatta sendikacılığın İKY kapsamında değerlendirilerek yeni işletmecilik anlayışının içerisinde bu iki ayrı örgütlenmenin birlikte ele alınmasının sektör çalışanlarının yıllardır süregelen problemlerinin çözümlenmesinde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Özellikle sektörde aktif bir biçimde yer alan İKY birim yöneticilerinin sendikalar konusunda düşünceleri ve varsa ortak uygulamaları ve benzer olarak turizm sendikalarının İKY ile düşüncelerini ve ortaklıklarının derinlemesine araştırılması sektörün bu konuyu dikkate almalarına neden olacağından bu tür araştırmaların da yürütülmesi oldukça faydalı olacaktır.

Sendikaların günümüz şartlarına göre kendilerini adapte edebilmeleri hususunda akademisyenlere görev düşmektedir. Niteliği gereği diğer sektörlerden oldukça farklı olan turizm sektörünü temel alan ampirik çalışmalarla sendikaların hangi alanlarda etkin olmaları gerektiği ayrıca ele alınabilecek farklı

bir araştırma konusudur. Yine işverenlerle sendikalar arasında güven ortamının tahsisinde her iki örgütlenmenin üzerine düşen görevler ancak derinlemesine araştırmalar sonucu ortaya çıkabilecek önem arz eden konulardır. İKY ve sendika işbirliğinin sağlanması halinde görev paylaşımının nasıl olması gerektiği; sendikaların hangi konularda aktif rol alabileceği; İKY'nin sendikaların hangi görevlerini üstlenebileceği gibi hususlar da cevap bekleyen sorulardır. İşverenleri ve sendikaları uzlaşmacı bir platformda buluşturmak ancak her iki örgütlenmenin bu işbirliğinden elde edebilecekleri çıkarların aydınlatılması ile gerçekleştirilebilir.

Sendikalar ise çağın gerekliliklerine uyum sağlamanın yollarını aramak durumundadırlar. Sendikaların özellikle üye sayılarını arttırmak için ne gibi düzenlemelere ihtiyaç duyduğunu belirlemek amacıyla çalışma yapmaları gerekmektedir. Günümüz şartlarında sendikaların nitelikli iş gücünü elinde bulundurması, sendikaların vizyon değiştirmesi ve günümüz modern bilgi ve teknolojilerine hakim olması suretiyle gerçekleştirilebilir. Sendikaların İKY'nin eğitim işlevini karşılayabilmesi halinde sendikalar, işletmelerin nitelikli işgücü ihtiyacı duyulması halinde başvurulacak ilk merkez özelliği de kazanabilirler. Bu durum aynı zamanda sendikacılığın devamlılığı anlamına gelmektedir. Bu, sendikalar açısından üzerinde önemle durulması gereken bir öneridir. Sendikaların eğitimler aracılığıyla çalışanların niteliklerinin artırılması konusunda gösterdiği olumlu bakış açısını, eğitimleri kendilerinin verebilecekleri bir alt yapı oluşturma konusunda da sergileyerek eğitimlerin nasıl verilebileceği ile ilgili çalışmalar yürütmesi gerekmektedir.

Sendika ve İKY işbirliği aynı zamanda kamu otoritesinin de lehine sonuçlanacak bir durum olabilir. Böylesi bir işbirliğinin kurulması devletin işletmeler ve sendikalar arasında üstlendiği arabuluculuk ihtiyacının da giderilmesi anlamına gelmektedir. Yine işletmelerin devlete karşı sorumlulukları arasında yer alan çalışanların hak ettikleri ücret ve ek mesailerin ödenmesi konusunda da aşama kaydedildiği gözlemlenebilir. Bu bağlamda yetkililerin bu işbirliğinde sınırların keskin bir biçimde belirlemek ve yasal yaptırımlar konusunda çalışmalar yürütmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak sendikalar ve temelinde bu örgütlenmeyi yok etmeyi hedefleyen bir kuruluş amacına sahip olan İKY'nin birlikteliğinin her ne kadar ironi gibi görülse de turizm sektörü için oldukça değerli bir adım olacaktır. Turizm sektörü emek-yoğun niteliği ile istihdam konusunda sanayi sektörüne oranla gelişime açık bir sektör olması, diğer sektörlerin teknolojik gelişmeler karşısında küçülmeye giderken günden güne büyümeye devam etmesi, ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir avantajdır (Yıldız, 2011: 69; Mbaiwa, 2017: 1). Bu avantajın lehte sonuçlanabilmesi ve çalışanların sorunlarının yalnızca belirlemekle kalınmayıp; bu sorunlara sektörel ve kamu otoriteleri bazında çözümlerin getirilmesi ülkemiz adına atılması gereken gerekli adımlardır. Nihayetinde ülkelerin turizm pazarındaki paylarını büyütebilmeleri; hizmet kalitesinde fark yaratmalarına bağlı bir durumdur. Hizmet kalitesinin en büyük marka yaratıcıları ise sektör çalışanlarıdır. Bu doğrultuda İKY'nin endüstriyel ilişkiler kapsamında sendikaları kendisine bir tehdit olarak algılamaktan vazgeçmesi gerekmektedir. Değişen endüstriyel ilişkiler kapsamında sendikaların tamamen yok olmaları yerine, İKY'nin sendikal faaliyetleri bir işlev olarak kendi bünyesinde toplaması ve sendikaların günün şartlarına uyumlu halde revize edilmesi İKY'nin asıl işlevi olan işgören performansının artırılmasına imkân sağlayabilir. Dolayısıyla bu durum işletme performansını da artmasını mümkün kılacaktır. Bu sonuç tam olarak İKY'nin istediği sonuçtur. Sendikalar ise İKY'nin ortaklık çabalarına kayıtsız kalmamalı ve değişen şartlara adapte olma hususunda katı bir tutum sergilemekten kaçınılmalıdır. Sendikalar uzun zamandır kaybettikleri kan kaybını bu sayede geri kazanacaklarının bilincinde hareket ederek asıl olanın çalışanın "mutluluğu ve güvenesi" olduğunu unutmadan çatışmalardan uzaklaşmalı ve zoraki yaptırım yollarından vazgeçmelidir.

KAYNAKÇA

- Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D. (2006). Approaches to HRM in the Barbados hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 94-109.
- Akbıyık, N. (2012). Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar. *Hikmet Yurdu*, 5(9), 37-64.
- Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Antolik, C. (1993), Increasing Discrimination Increases Turnover, *Hotel and Motel Management*, 208(15), 20
- Akgündüz, Y. ve Şanlı, S. C. (2017). The Effect of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover Intention In Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management*, 10th Edition *Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, R. and Matters, R. T. (2016). Modern Slavery: .Risks for The UK Hospitality Industry. *Progress in Responsible Tourism*, 5(1), 67-78.
- Aslan, S. ve Dinçer, M. Z. (2017). İstanbul'daki Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 342-350.
- Aykaç, M. ve Balcı, B. (2016). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı mı, İkam mi?. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-25.
- Aymankuy, Ş. Y. (2005). *Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An international Perspective*. London: Thomson Learning.
- Baum, T. (2015). Human Resources in Tourism: Still Waiting For Change?—A 2015 Reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. (2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Bouckenooghe, D., Raja, U. and Butt, A.N. (2013), Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions, *The Journal Of Psychology: Interdisciplinary And Applied*, 147(2): 105-112.
- Boyner, Ü. (2012). TÜSİAD: Mevsimsellik Sürdürülebilir Turizmin Önünde Engeldir, turizm gazetesi. com, <http://turizm gazetesi.com/news.aspx?id=67802> (Erişim Tarihi: 03.05.2018).

- Bowen, D. E. (2016). The Changing Role of Employees in Service Theory and Practice: An Interdisciplinary View. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13.
- Bryson, A., Cappellari, L., and Lucifora, C. (2004). Does Union Membership Really Reduce Job Satisfaction?. *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 439-459.
- Burke, R. J., Koyuncu, M. and Fiksenbaum, L. (2008). Work Experiences, Satisfactions and Psychological Well-Being of Female and Male Managers in The Hospitality Sector in Turkey. *Equal Opportunities International*, 27(6), 505-518.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., McDonnell, J. (2003). Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. *Journal of Managerial Psychology* 18 (7), 649-679.
- Chalkiti, K. and Sigala, M. (2010). Staff Turnover in The Greek Tourism Industry: A Comparison Between Insular and Peninsular Regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359.
- Chand, M. and Katou, A. A. (2007). The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chikwe, A.C. (2009), The Impact of Employee Turnover: The Case of Leisure, Tourism and Hospitality Industry. *The Consortium Journal*, 14(1), 43-56.
- Cotti, C. D., Haley, M. R. and Miller, L. A. (2014). Workplace Flexibilities, Job Satisfaction and Union Membership in The US Workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403-425.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2011). Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu, https://www.csgeb.gov.tr/media/6005/2011_48.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2017).
- Çiftçi, B. (2004). *Küreselleşme Sürecinde Sendikal Hareket*, Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Tebliği Serisi 04, Muğla.
- Deery, M. (2002). Labour Turnover in International Hospitality and Tourism. *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, (Ed.) Green, N, Maxwell, G.A., Watson, S., London: Thomson Publishing, 51-63.
- Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Drucker, F. P. (1994). *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*. 2. Basım. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erdogan, E. ve Ak, M. Z. (2003). Neo-Liberal Ekonomik Dönüşüm ve Sendikalar. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(2). 2-14.
- Erdogan, E. ve Durmuşkaya, C. (2014). Çalışanların Sendikalı Olmama Nedenlerine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bilgi*, 2, 16-38.
- Erdut, T. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Erol, S. I. (2017). Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri. *Iğdır University Journal of Social Sciences*, 11(1), 189-222.
- Ersöz, H. Ö. (2006). *Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Forget, F. (2015). *Human Resources and Employee Turnover in Hospitality Industry*. <https://www.linkedin.com/pulse/human-resources-employee-turnover-hospitality-industry-forget> (Erişim Tarihi: 17.03.2018).
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gültekin, S. ve Altıntop, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimde Temel İlkeler. S.K. Gül, A.E. Alaç (Ed.), *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı) içinde (43-62). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Günel, Ö. D. (2009). *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hammer, T. H. and Avcı, A. (2005). The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of Labor Research*, 26(2), 241-266.

- Heathfield, S. (2018). What is Human Resource Management. <https://www.the-balance.com/what-is-human-resource-management-1918143>. (Erişim Tarihi: 11.03.2018).
- Heery, E. (2002). Partnership Versus Organising: Alternative Futures For British Trade Unionism. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 20-35.
- Hekimler, B. U. (2017). Türkiye'de Olumsuz Sendikal Algının İçsel ve Dışsal Nedenleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (68), 127-154.
- ILO. (2017). Sectoral Policies Department Fact Sheet. http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_544196/lang-en/index.htm, (Erişim Tarihi: 12.03.2018)
- Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 1-30.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. and Baddar, L. (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Kim, N. (2014). Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 16, 56-64.
- Knox, A. and Nickson, D. (2006). Regulation in Australian Hotels: Is There a Lesson for the UK?. *Employee Relations*, 29(1), 50-67.
- Kocabaş, F. (2004). Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 33-53.
- Koray, M. (1993). *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri* (Vol. 23). Banka, Sigorta İşçileri Sendikası.
- Kouthouris, C. and Alexandris, K. (2005). Can service Quality Predict Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in The Sport Tourism Industry? An Application of the SERVQUAL Model in an Outdoors Setting. *Journal of Sport & Tourism*, 10(2), 101-111.
- Krakover, S. (2000). Partitioning Seasonal Employment in The Hospitality Industry. *Tourism Management*, 21(5), 461-471.
- Kusluvan, S. and Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in The Tourism Industry in Turkey. *Tourism Management*, 21(3), 251-269.
- Kusluvan, S. (2003). Characteristics of Employment and Human Resource Management in The Tourism and Hospitality Industry. *Managing Employee Attitudes And Behaviors in The Tourism and Hospitality Industry*, 3-24.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Genel Turizm İstatistikleri. <http://yigm.kultur-turizm.gov.tr/Eklen-ti/62462,2018turizmgenelistatistiklerpdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi: 12.03.2019).
- Li, X., Sanders, K. and Frenkel, S. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liu, A. and Wall, G. (2005). Human Resources Development in China. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 689-710.
- Lucio, M. M. (2007). Trade Unions and Employment Relations in The Context of Public Sector Change. *International Journal of Public Sector Management*, 20(1), 5 – 15.
- Machin, S. and Wood, S. (2005). Human Resource Management As a Substitute For Trade Unions In British Workplaces. *ILR Review*, 58(2), 201-218.
- Martin, A., Mactaggart, D. and Bowden, J. (2006). The Barriers to The Recruitment and Retention of Supervisors/Managers in the Scottish Tourism Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380-397.
- Mbaiwa, J. E. (2017). Poverty or Riches: Who Benefits From the Booming Tourism Industry in Botswana?. *Journal of Contemporary African Studies*, 35(1), 93-112.
- Mahiroğulları, A. (2011). *Dünyada ve Türkiye'de Sendikacılık*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Nadiri, H. and Tanova, C. (2010). An investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nasöz, P. ve Demirkol, Ş. (2014). Türkiye'de Turizm Sendikalarının Sorunlarının Analizi, 15. *Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13-16 Kasım 2014, Ankara.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries*, Elsevier.
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. (Yayımlanmamış YL Tezi) Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pearlman, D. M. and Schaffer, J. D. (2013). Labor Issues Within the Hospitality and Tourism Industry: A study of Louisiana's Attempted Solutions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 217-242.
- Pelit, E. (2015). Turizm İşletmelerinde İKYnin Önemi, *Turizm İşletmelerinde İKY*, (Ed.) Pelit, E. Ankara: Grafiker Yayınları. ss. 61-116.
- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2016). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 43-65.
- Pıçak M. ve Kadah H. (2017). Türkiye'de Sendikalaşmanın Tarihsel Gelişimi, Ed. (Koç S., Genç, S.Y., Çolak, K.), in Dünden Bugüne Ekonomi Yazıları, Küv Yayınları.
- Ramaswamy, E. A. and Schiphorst, F. B. (2000). Human Resource Management, Trade Unions and Empowerment: Two Cases From India. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 664-680.
- Resmi Gazete (2018). 6356 Sayılı sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2018 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ. <https://www.csgb.gov.tr/media/8122/resm%C4%B0-gazete-20180131-4.pdf>.
- Robbins, S. D. (1993). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Sarıoğlan, M. (2007). 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında İşgören Devir Hızı: Çeşme Yöresinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. (2010). Winning the Service Game. In *Handbook of Service Science*, Boston, MA: Springer.
- Sert, P. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşçi Sendikalarına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şit, M. (2016). Türkiye'de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 101-117.
- Tekin, Ö.A. (2014). Sendikacılık ve Türkiye Turizm Sektörü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 125-152.
- TOLEYİS. (2018). Sendika Üye Sayısı. <http://www.toleyis.org.tr/sayfam/17331/%C3%9Cye-Say%C4%B1s%C4%B1.htm> (Erişim Tarihi: 03.04.2018).
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Toksöz, G. (1994). Kadın Çalışanlar ve Sendikal Katılım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, 49(3), 441-442.
- Toksöz, G., Erdoğan, S. ve Kaşka, S. (2012). Türkiye'ye Düzensiz Emek Göçü ve Göçmenlerin İşgücü Piyasasındaki Durumları. *IOM TÜRKİYE*.
- Tsaur, S. H. and Lin, Y. C. (2004). Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), ss. 203-233.
- Türkay, O. ve Kayıkçı, M.Y. (2016). Turizm İşletmelerinde İKY ve Sendikal İlişkiler, *Turizm İşletmelerinde İKY ve Uygulamaları*. (Ed.) Perçin Ş.N., Güzel, B. Tükel Türk, Ş.A., İstanbul: Beta Basım Yayım, ss. 445-464.
- Uçkan, B. ve Kağnıcıoğlu, D. (2009). İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği. *Çalışma ve Toplum*, 22(3), 35-56.
- Urhan, B. (2009). Görünmezlerin Görünür Olma Mücadeleleri: Çalışan Kadın Örgütlenmeleri. *Çalışma ve Toplum*, 2, 83-110.
- Urhan, B. (2012). İşçilerin Sendikaya Üye Olma Nedenleri ve Sendikaların Yeni Üye Kazanmaya Yönelik Stratejileri. *İŞ-GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 33-56.
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y. and Chen, S.-C. (2012). Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors. *International Journal of Hospitality Management* 31(1), 119-129.
- WTTC. (2018). *Travel & Tourism Economic Impact 2018*. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.04.2018).
- Yang, J. T., Wan, C. S. and Fu, Y. J. (2012). Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.

- Yanardağ, A ve Avcı, Y. (2012). Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 39-62.
- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2016). Sendikalı Kadınlar ve Yaşadıkları Sorunlar: Kocaeli-Gölcük'te Kamu Çalışanları Sendikaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları dergisi*, 14(4), 150-167.
- Yenipınar, U. (2005). Otel işletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 148-176.
- Yeşiltaş, M. (2015). Turizm İşletmelerinde Endüstri ve Sendika İlişkileri. *Turizm İşletmelerinde İKY*, (Ed.) Pelit, E. Ankara: Grafiker Yayınları. ss. 453-489.
- Yıldırım, E. ve Uçkan, B. (2010). İşverenlerin Sendikasılaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği. *Çalışma ve Toplum*, 2(25), 163-184.
- Yıldız, Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi. *Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107.
- Yorgun, S. (2005), Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler ve Alternatif Öneriler, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 137-162.
- Yorgun, S. (2007). Türkiye'de Sendikal Örgütlenmenin Güncel Sorunları ve Alternatif Önerileri, "İş, Güç". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(2): 49-78.
- Yöktez (2019). Tez Veri Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, (Erişim Tarihi: 14.03.2019).