

İnsan Kaynaklarının Bir İşlevi Olarak Sendikal Faaliyetler ve Sorunlar: Turizm İşletmeleri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

Özet

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işlerin büyük bir bölümünün insan emeğine dayalı olması nedeniyle turizm sektörünün mevcut başarısında sektör çalışanlarının katkısını görmezden gelmek mümkün değildir. Ancak, istihdam potansiyeli bakımından oldukça yüksek oranlara sahip olan turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğunu bilinen bir gerçektir. Uzun mesai saatleri, ağır çalışma koşulları, ekonomik açıdan verilen emeğin karşılığının alınamaması gibi durumlar, işgören devir hızının yüksek olmasına neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Literatürde işgören devir hızının azaltılması ve işletmelerin eğitilmiş ve deneyim sahibi personelini kaybetmemesi için özellikle insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında yer alan çalışanların iş doyumu, performans, motivasyon ve üretkenliklerinin artırılması amacıyla yapılan çok sayıda çalışma mevcuttur. Fakat sektör çalışanlarının mevcut sorunlarının belirlenmesi ve bu sorunların çözümlenmesinde sendikal faaliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. 21.yy'ın değişen ihtiyaçları ve işletmelerde tanımlanan işlerin müşteri memnuniyetine ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak günden güne farklılaşması neticesinde turizm çalışanlarının hem sosyal hem de iş güvencesi hususunda daha fazla sıkıntı yaşayabilecekleri öngörülmektedir. Temelinde çalışanların sosyal, ekonomik haklarını ve 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 avantaj sağlayabilecek bir işbirliğidir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı turizm işletmelerinde yürütülen sendikal faaliyetlerin değerlendirilmesi ve insan kaynakları yönetimi ile sendikal faaliyetler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

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

1. Giriş

Küreselleşme ile birlikte ekonomik büyümenin ciddi biçimde hissedildiği sektörlerden bir tanesi olan turizm, özellikle gelişmekte olan ülkelerin iktisadi rezervlerini arttırmaları için önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır (Çeken vd. 2009: 26). 21.yy'da endüstri haline gelen turizm (Holden, 2008: 5) havayolu, kara, gemi, tren yolu işletmeleri gibi birçok taşımacılık sektörünün yanı sıra, konaklama, iletişim gibi sektörlerle de iç içe geçmiş yapısı nedeniyle oldukça büyük bir ekonomik alanı kapsamaktadır (İncekara vd. 2015: 2). Bu bağlamda istihdama doğrudan veya dolaylı katkıları nedeniyle küresel pazar açısından önemli bir elemandır. Ancak, turizm, niteliği gereği birçok problemi de beraberinde getirmektedir. İstihdam potansiyeli bakımından oldukça yüksek oranlara sahip olan turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğunu bilinmektedir (Deerey, 2002: 52; Akgündüz ve Şanlı, 2017: 118). Bu duruma sebep olan faktörler arasında çalışanların uzun mesailer, ağır çalışma koşulları, ekonomik açıdan verilen emeğin karşılığının alınamaması gibi durumlar söz konusudur (Kusluyan ve Kusluyan, 2000: 257; Burke vd. 2008: 505). Literatürde işletmelerin işgören devir hızını azaltması, eğitilmiş ve deneyim sahibi personelini kaybetmemesi için (Chalkiti, 2010; Yang et al. 2012) işgörenlerin iş doyumu, performans ve üretkenliklerinin artırılması amacıyla yapılan çalışmalar (Karatepe et al. 2006; Bouckennooghe, 2013) mevcuttur.

Bu çalışmalarda özellikle işletmelere yönelik öneriler geliştirilmiştir. Ancak, turizm sektöründe faaliyet gösteren sendikalar ve sendikal ilişkilerin bu bağlamda değerlendirilmesi, mevcut durumun ortaya konulması ve çözüm yolları ile ilgili çalışmaların azlığı dikkat çekicidir (Tekin, 2014: 125).

Bu doğrultuda çalışmanın ana amacı turizm işletmelerinde sendikal faaliyetleri değerlendirmek ve insan kaynakları yönetimi (İKY) ile sendikal faaliyetler arasındaki ilişkiyi gözden geçirmek, turizm sektöründe mevcut sendikal sorunların belirlemek ve bu sorunların çözümlenmesinde sendika ve insan kaynakları departmanlarına yönelik çözüm önerilerinde bulunmaktır. Bu kapsamda araştırmada doküman analizi yöntemine ek olarak araştırmacılarının 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 tartışılarak konu ile ilgili ileride gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalar için öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

2. Turizm İşletmelerinde Sendikal Faaliyetlerin Değerlendirilmesi

Emeğin karşılığında kazanılan ücreti rekabetçi seviyenin üzerine çıkararak üyesi olan işçilerin ekonomik refah düzeyini arttırmayı ve iş güvencesi sağlamayı hedefleyen örgütler (Booth, 1994: 51) olarak tanımlanan sendikalar köklü bir geçmişe sahiptir. 18.yy'da meydana gelen Sanayi Devrimi'nin yol açtığı pek çok değişiklik, çalışma yaşamının da tekrar şekillenmesine neden olmuş ve Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan işçi sınıfının hak mücadelesi sendikal örgütlenmenin temelini oluşturmuştur (Yamak ve Dursun, 2009: 23). Avrupa'da çağdaş anlamda sendikal örgütlenmelerin tarihi 1800'lü yıllara dayansa da Türkiye'de ilk sendikal faaliyetler 1960 Anayasası'nın işçilere tanıdığı toplu sözleşme ve grev hakları ile başlamıştır (Adal, 2009). 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 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 son zamanlarda 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 olan sendikaların 2009 yılında 48.635 üyesi olduğu ancak bu rakamın 2018 yılına geldiğinde 14.256'ya gerilediği gözlemlenmektedir (TOLEYİS, 2018). Yine 1948-1951 yılları arasında 13 adet turizm sendikasının kurulduğu (Aymankuy, 2005: 28); ancak 2018 verileri doğrultusunda turizm işçileri sendika sayısının 11'e gerilediği de gözlemlenmektedir.

Turizm sektöründe sendikacılık anlayışının son yıllarda önemli ölçüde güç kaybettiği basit istatistik verilerden de anlaşılacağı üzere oldukça açıktır. Turizm sektöründe aktif olan işgörenlerin sendikalara olan güvenini yitirmesi (Erdoğan ve Durmuşkaya, 2014: 33), mevsimselliğin getirdiği sürekli istihdamın zorluğu neticesinde işgörenler arasında birlik sağlanmasının oldukça güç olması (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009: 49), iş olanakları bakımından özellikle kadınlar ve göçmen işçiler için istihdam olanağı sağlaması (Liu ve Wall, 2005: 700, Yenihan ve Cerev, 2016: 155) gibi nedenler turizmde sendikalaşma oranının azalmasının nedenleri arasında sıralanabilmektedir. Ancak, sendikacılık anlayışının gerilemesi ve sendikal işçilerin sayısındaki azalma sadece turizm sektörüne özgü bir biçimde değişikliğe uğramamıştır. Tüm endüstrilere paralel olarak turizmde sendikal çalışan sayısında da azalma

1980 yılı sonrasında işletmecilik anlayışını tamamen farklılaştırmayı hedefleyen “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışının ortaya çıkması ile birlikte meydana gelmiştir (Çiftçi, 2004: 5). İşletmecilik anlayışındaki değişim, üretimin parçalanması ve taşeronlaşma üye sayısında ciddi oranda azalmayı beraberinde getirmiştir (Ersöz, 2006: 101).

3. Sendikal Faaliyetler ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Temelinde çalışanların sosyal, ekonomik haklarını ve çıkarlarını korumak amacıyla kurulan sendikaların (Akbiyık, 2012: 39) çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme hususunda kritik bir rol üstlenen insan kaynakları departmanları (Forget, 2015: 1) ile yakın ilişki kurması hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ciddi anlamda avantajları olabilecek güçlü bir işbirliğidir. Ancak, İKY 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). Esasında, sendikalar ile İKY işlevsel açıdan benzer amaçlar gütmektedirler. İKY kapsamında yürütülen işgörenlerin eğitimler aracılığı ile niteliklerinin geliştirilmesi sendikalar 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 artırmak için insan kaynakları departmanlarının sorumluluğunda olan motivasyon işlevi de çalışanların başarılı ve mutlu bir iş hayatına sahip olmaları adına sendikalarca olumlu karşılanmaktadır. Çalışanların işyerindeki huzuru sendikalar için büyük önem taşımaktadır. Ancak performans değerlendirme ve ücret tahakkuku gibi işlevlerde sendikalar ve İKY arasında 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 her çalışana ücret konusunda da eşit davranılması gerektiğini savunmaktadır. (Özgen ve Öztürk, 2002: 338-341).

İKY ve sendikalar arasında bir takım amaç benzerlikleri olmasına karşın İKY'nin sendikal örgütlenmeyi bünyesinde barındırmayan bir teşkilatlanma yapısının olması ve sendikalı çalışanları dışlayarak sendikaların güçlenmesini engellemeye çalışması, çalışanların sendikalara üye olmaları konusunda çekimser kalmalarına bir diğer deyişle sendika ile işletme arasında sıkışıp kalmalarına neden olmaktadır (Tokol, 2001: 211).

4. Sendikal Faaliyetlerde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümlemesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Günümüzde İKY'nin genişleyen faaliyet alanları doğrultusunda İKY'nin temel işlevleri arasında yer alan 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 belirtilmektedir.

Diğer endüstri kollarına benzer olarak, turizm işletmelerinde yürütülen sendikal faaliyetlerde karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesi üye sayısının azlığıdır (Işık, 2009: 169). Bu sorunun çözümlenmesinde insan kaynakları birimleri, ihtiyacı olan personelin temininde sendikalardan yardım talep edebilirler. Bu ortaklığın sağlanması, sendika üyeliğinin çalışanlar

arasında daha olumlu bir durum olarak algılanmasına imkân teşkil edebilir. Çalışanların mesailerinin uzun ve yorucu olması (Kozak, 1999: 32; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000: 257) sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan önemli sorunlardandır. Bu doğrultuda, 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 yürütebilirler. Yine çalışanların fiziksel yaşam alanlarının çalıştıkları işlerde müşterilere sunulan hizmetle taban tabana zıt olması bir diğer deyişle özellikle konaklama işletmelerinde lojman adı altında tahsis edilen ilkel şartlara sahip yerlerde konaklatılmaları; yine yeme içme ihtiyaçlarını giderirken hijyenden yoksun ve kalitesiz ürünlerle ihtiyaçlarını karşılaşmaları önemli bir problemdir. Bu bağlamda, sendikal faaliyetler kapsamında İKY birimleri çalışanların belirli standartlara sahip yerlerde yaşamlarını devam ettirdiklerinden emin olmalıdır. Hizmet verdikleri çalışma alanlarından çok farklı ve ilkel şartlarda konaklatılan veya yeme-içme ihtiyaçlarını gideren personelin verimsiz olması ve örgütsel bağlılığının az olması beklenmedik bir durum olmayacaktır.

Sendikaların farklı siyasi partilerle olan bağlantıları, bu konuda herhangi bir biçimde taraf olmak istemeyen çalışanların veya farklı siyasi görüşe sahip olan personelin sendikal faaliyetlerde yer alma konusunda çekimser kalmasına neden olmaktadır (Erol, 2017: 202). Bu durum, sendikal faaliyetlerde karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesidir. Bu doğrultuda insan kaynakları birimleri, farklı siyasi görüşlere sahip birden fazla sendikaların yer aldığı toplantılar düzenleyerek; sorunların siyasetten bağımsız bir biçimde ele alınmasını ve bu sorunların çözüme kavuşturulması adına sendikaların birbirleri ile koordineli bir biçimde çalışmasını sağlayabilir. Siyasi tutuma bağlı olarak gelişen bir diğer sorun da toplumsal çekinceidir. Sendikaların siyasetten bağımsız veya tek bir çatı altında toplanması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. İKY birimlerinin bu hususta sendikalara konu ile ilgili bilgi verme ve istendiği takdirde arabuluculuk yapma görevlerini üstlenmeleri halinde bu sorunun aşılmasında mesafe kaydedilmesine yardımcı olabileceklerdir.

Turizm sektörünün önemli problemlerinin başında gelen mevsimsellik, çalışanların yılın belli dönemlerinde işsiz kalmaları anlamına gelmektedir ki bu durum turizm çalışanlarının iş güvencesi kazanmaları adına üstesinden gelinmesi gereken ciddi bir sorundur (Krakover, 2000: 461). İKY birimleri bu sorunun aşılmasında sendikalar ile birlikte hareket ederek hükümetin bu konuda desteğini kazanmak için mücadele verebilirler. Sendikaların birleştirici niteliğinden de faydalanılarak farklı sezonlarda hizmet veren işletmelerde personel değişimleri sağlanarak çalışanların iş güvencesi sağlanabilir. Mevsimsellik durumunun turizmin özelliğinden kaynaklandığı, üye sayısı, aidat ve ilişki yapısının buna göre ayarlanması ve bu durumun sendikalara anlatılması İKY birimleri tarafından gerçekleştirilebilir.

Turizm sektöründe İKY birimleri tarafından sendikal faaliyetler çerçevesinde karşılaşılan bir diğer sorun ise işgörenlerin, emek-kazanç dengesizliği ile karşı karşıya kalmalarıdır. Emeklerinin karşılığını alamayan işgörenlerin bu adaletsizlik ile başa çıkabilmeleri sendikaların asli görevleri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda İKY birimleri performans değerlendirme kriterlerini belirlerken daha yumuşak davranabilir, kriterlere göre çalışanların performanslarını değerlendirirken daha adil bir yaklaşım sergileyebilirler. Bu durumda işgörenlerin daha adil ücretlere kavuşmalarını destekleyerek problemin ortadan kalkması için çaba gösterebilirler. Özellikle müşteri tatmininin son derece önemli olduğu turizm sektöründe bu tatminin sağlayıcı unsurlarından olan çalışanların iş tatmini beklentilerinin karşılandığı oranda sağlanabilmektedir. Vroom'un (1964) beklenti kuramına göre bireyler emeğin karşılığında elde etmeyi umdukları ödül, değer veya amaç beklentilerinin karşılanması ile iş tatmini yaşarlar (Topaloğlu, 2018). Sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan bir diğer sorun ise ücret-kazanç dengesizliği ile kısmi bağlantılı olarak ortaya çıkan işgören devir hızının

yüksek olmasıdır (Demir, 2002: 36; Sarıoğlan, 2007: 44). İKY birimleri turizm işletmelerinde mevsimselliğin ortadan kaldırılması, tatminkâr ücretlerin tahakkuku ve iş güvencesi konusunda sendikalar ile birlikte hareket edebilirler ise bu sorunun ortadan kaldırılması adına ciddi mesafe kat edilebileceği görüşü mevcuttur.

İşe alımlarda sendikalı işçilerin tercih edilmemesi ve sendikalı işçilere karşı işyerinde ayrımcılık ve işveren baskısı da sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan önemli sorunlardandır. Bu bağlamda İKY birimleri İKY sendikalı 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.

Hizmet sektöründe özellikle işlerin müşteri memnuniyetine ve gelişen teknolojiye bağlı olarak günden güne değişikliğe uğraması, çalışanların sürekli olarak niteliklerini arttırması ve çağın gerekliliklerine ayak uydurma açısından çaba göstermeye zorlamaktadır. Günümüzde ülkelerin en büyük sermayeleri gelişime ayak uydurmayı kolaylaştıran bilgi, teknoloji ve niteliklere sahip insan kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Sarıoğlan, 2007: 25). Bu bağlamda değişen iş türlerine adaptasyon, sendikal faaliyetler kapsamında İKY birimleri tarafından tespit edilen diğer önemli bir problemdir. Bu problemin aşılmasında İKY birimlerinin hali hazırda bir işlevi olan hizmet içi eğitimleri aktif bir biçimde yürütmesi gerekmektedir. İKY birimleri sendikal faaliyetlerde özellikle sendikalı 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. Bu durum aynı zamanda sendika İKY işbirliğini de güçlendirerek, sendikaların İKY'lerin sorumluluklarının bir kısmını üstlenerek işbirliğini desteklediğinin bir göstergesi olarak da görülebilecektir.

Son olarak emek piyasasının esnekleştirilmesi ve kural tanımaz bir hal alması sendikal faaliyetler kapsamında karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesidir (Sapançalı, 2001: 123). Bu problemin çözümünde İKY birimleri eşitlik ve verimlilik kavramlarını birbirine yakınlılaştırmaya çalışmalı ve bu doğrultuda çalışmalarında sendikalar ile işbirliği tahsis etmeye çalışmalıdırlar.

5. Sonuçlar ve Öneriler

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, personelin eğitimler aracılığıyla niteliklerini arttırma ve kalifiye olabilmeleri için sendikalar aracılığıyla işverenlerle pazarlıkların sürdürülebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işverenlerin katı tutumunu yumuşatmak için günümüz şartlarına uyum gösteren nitelikli elemanların sektörde yer edinmesini sağlayarak turizmden elde edilen gelirin artarak işletmeler açısından da olumlu sonuçlanacağı düşüncesinin benimsenmesi insan kaynakları departmanlarının çalışmaları ile gerçekleşebilir. İnsan kaynakları departmanları aracılığıyla turizm işletmelerinde sendikalara bakış açısının tekrar gözden geçirilmesi ve beklentilerin tanımlanarak sendikalarla görüşmelere hız kazandırılması gerekmektedir (Yeşiltaş, 2015: 487). Yine, sendikaların 21.yy'ın işletmecilik anlayışında yer alan performansa 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. Adapte edilecek yeni sendikacılık anlayışında sendikaların katı tutumlarının bir kenara bırakılması ve işletmecilik anlayışı ile belirli noktalarda uyum sağlanması gerekmektedir. Sendikalar, çağın gerekliliğine uyum sağlamak için atacakları adımları önceden planlamak durumundadırlar. Sendikacılığın üye sayılarını arttırmaları, nitelikli çalışanları ellerinde tutmaları için vizyon değişikliğini gitmeleri şarttır. İKY birimleri tarafında nitelikli personel oluşturma çabaları kapsamında verilen hizmet içi eğitimleri destekleyen sendikaların kendi içlerinde düzenleyecekleri yetiştirme kursları ile çalışanların kalifiye olabilmeleri ve değişen çağın gerekliliklerine adaptasyonları sağlanabilir ve bu sayede sendikalar, işletmeler açısından da olumlu bir örgütlenme biçimi olarak algılanmaya ve desteklenmeye başlanabilirler.

İKY'nin sendikal örgütlenmeyi bünyesinde barındırmayan teşkilat yapısını revize etmesi ve çalışanların 2018 yılında hala çözüme kavuşturulamamış sorunlarını ortadan kaldırmak adına sendikalar ile işbirliği tesis etme çabası göstermesi ve bu durumun çalışanların performansını arttıracak bir ortaklık olacağı konusunda işverenleri de ikna etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin de bu konuda araştırmalar yürütmeleri, özellikle sendika ve işletme arasında ortaklık sağlanan işletmelerde çalışanların motivasyonunun ve performansının düzeyinin belirlenmesi ve bu ortaklığın avantaj ve dezavantajlarının neler olabileceği gibi teorik ve uygulamalı çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar işletmeler ve sendikalar açısından bilgilendirici mahiyette olacak ve işletmeler ile sendikalar arasında kurulması hedeflenen ortaklıkların temelini oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, temelinde sendikaların gücünü ortadan kaldırmayı hedefleyerek şekillendirilmiş insan kaynakları yönetimi anlayışı ile sendikaların işbirliği yürütülmesi olanaksız bir ortaklık gibi görülse de bu işbirliğinin tahsis edilmesi işgörenlerin özellikle turizm sektöründe çalışanların yıllardır süregelen problemlerinin çözümlenmesi için önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Adal, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları*, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (491-612) 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Akbıyık, N. (2012). “Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar”, *Hikmet Yurdu*, 5(9): 37-64.
- Akgündüz, Y. & 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, pp. 118-125.
- Aymankuy, Ş. Y. (2005). *Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.***
- Baum, T. (2015). “Human Resources in Tourism: Still Waiting For Change?—A 2015 Reprise”, *Tourism Management*, 50, pp. 204-212
- Bouckennooghe, D., Raja, U. & 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), pp. 105-12.
- Booth, A. L. (1994). *The Economics of the Trade Union*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burke, R. J., Koyuncu, M. & 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), pp. 505-518.
- Chalkiti, K. & 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), pp. 335-359.
- Çeken, H., Dalgın, T. & Karadağ, I. (2012). “Küreselleşme ve Uluslararası Turizm Arasındaki İlişki”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(22): 21-36.
- Çiftçi, B. (2004). “Küreselleşme Sürecinde Sendikal Hareket” , Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Tebliği Serisi 04, Muğla.**
- Deerey, 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, pp. 51-63.
- Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, E. & Durmuşkaya, C. (2014). “Çalışanların Sendikalı Olmama Nedenlerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Bilgi*, 16(2): 16-38
- 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*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Forget, F. (2015). “Human Resoruces and Employee Turnover in Hospitality Industry” <https://www.linkedin.com/pulse/human-resources-employee-turnover-hospitality-industry-forget> (17.03.2018).
- Holden, A. (2008). *Environment and Tourism*, New York: Routledge**
- İşık, V. (2009). “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3): 147-176.

- İncekara, B., Dördüncü, H. & Özer, K. O. (2015). "Turizm Ulaştırmasının Denizyolu Ulaştırımcılığı Yönünden Gelişimi", *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 1-16.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). "The effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction", *Tourism Management*, 27(4), pp. 547-560.
- Kozak, M. A. (1999). "Eskişehir Meslek Yüksekokulu Öğrenci Stajları Üzerine Bir Araştırma: Turizm-Otelcilik ile Diğer Programların Karşılaştırılması". *Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10: 37-47
- Krakover, S. (2000). "Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry", *Tourism Management*, 21(5), pp. 461-471.
- Kusluvan, S. & Kusluvan, Z. (2000). "Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey", *Tourism management*, 21(3), pp. 251-269.
- Liu, A. & Wall, G. (2005). "Human Resources Development in China", *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 689-710.
- Nasöz, P. & Demirkol, Ş. (2014). "Türkiye'de Turizm Sendikalarının Sorunlarının Analizi". *15. Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13-16 Kasım 2014, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- R.G. (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>, (Erişim Tarihi: 25.03.2018).
- Sapancalı, F. (2001). "Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yoksulluk", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 115-140.
- Sarioğlu, M. (2007). *4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında İşgören Devir Hızı: Çeşme Yöresinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sert, P. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşçi Sendikalarına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, Ö. A. (2014). "Sendikacılık ve Türkiye Turizm Sektörü". *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 20(2): 125-152.
- TOLEYİS. (2018). *Sendika Üye Sayısı*. <http://www.toleyis.org.tr//sayfam/1733/%C3%9Cye-Say%C4%B1s%C4%B1.htm> (03.04.2018).
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Topaloğlu, T. (2018). *Beklenti Kuramı*, <http://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html>, (09.07.2018).
- Uçkan, B. & Kağnıcıoğlu, D. (2009). "İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği", *Çalışma ve Toplum*, 22(3): 35-56.
- Yamak, R. & Dursun, S. (2009). "Türkiye'de Sendikalaşma ve Verimlilik: Nedensellik Analizi", *TİSK Akademi*, 2: 23-39.
- Yang, J. T., Wan, C. S. & 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), pp. 837-848.
- Yenihan, B. & 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.



April 26-29, 2018 Patara

Congress Book

Yeşiltaş, M. (2015). Turizm İşletmelerinde Endüstri ve Sendika İlişkileri. *Turizm İşletmelerinde İKY*, (Ed.) Pelit, E. Ankara: Grafiker Yayınları. ss. 453-489.