



# DOĞU ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

## DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

### PANDEMİNİN TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞMA KOŞULLARINA ETKİSİ

#### THE EFFECT OF THE PANDEMIC ON THE WORKING CONDITIONS OF THE TOURISM SECTOR

Burcu ARISOY<sup>(1)</sup>, Ebru BAĞÇI<sup>(2)</sup>

**Öz:** Bu çalışma, Covid-19 pandemi döneminin turizm sektöründeki çalışanların çalışma koşullarına etkisini, bu etkinin pandemi sonrasına yansımalarını ve sektör içerisinde ileriye yönelik gerçekleşecek olası kalıcı düzenlemeleri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla, araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış 8 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Sektörde farklı departmanlarda çalışan 10 kişi ile telefonla ortalama 30 dakika görüşme yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Covid-19 döneminde turizm sektöründe iş yükünün ve vasıflı işgücü ihtiyacının arttığı; esnek çalışma modelinin çalışan üzerindeki psikolojik baskıyı artırdığı, iletişim sorunlarına neden olduğu ve iş yaşam dengesini bozduğu öte yandan firmalar açısından ise maliyetleri azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İşveren kârlılığını artırmaya yönelik turizm sektöründe turistle iletişimin az olduğu işlerde uzaktan çalışma modelleri önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Çalışma Hayatı, Emek Piyasası, Esnek Çalışma, Turizm.

**Abstract:** The present study was carried out to examine the effect of the Covid-19 pandemic period on the working conditions of the employees in the tourism sector, the reflections of this effect on the post-pandemic period, and the possible permanent arrangements that should take place in this sector in the future, using qualitative research methods. To collect the data, an interview form, consisting of 8 semi-structured questions, developed by the researchers was used. An average of 30 minutes of phone interviews were conducted with 10 people working in different departments in the sector. According to the findings obtained from the research, during the Covid-19 period, the workload and the need for skilled labor in the tourism sector increased. It was concluded that the flexible working model increases the psychological pressure on the employee, causes communication problems, and disrupts the work-life balance while reducing costs for companies. Remote working models can be recommended for jobs where there is little communication with tourists in the tourism sector so as to increase employer profitability.

**Keywords:** Covid-19, Working Life, Labor Market, Flexible Working, Tourism

**JEL:** E24, J01, L83

<sup>(1)</sup> Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi; burcuarisoy@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7452-2950

<sup>(2)</sup> Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri; ebrubagci@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2763-069X

Geliş/Received: 03-01-2023; Kabul/Accepted: 18-07-2023

## 1. Giriş

Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisinin tehlikeli boyutlara ulaşmasıyla devletler halklarını koruyabilmek adına sosyal izolasyon, sokağa çıkma ve seyahat yasağı gibi birçok farklı önlem almıştır. Bu önlemler nedeniyle birçok sektörde çalışanlar iş yerlerine gidememiş ve bu durum, işletmelere büyük ekonomik yük şeklinde geri dönmüştür. İşletmeler sürdürülebilirliklerini ve ekonomideki hareketliliği sağlayabilmek adına esnek çalışma modellerini tercih etmeye başlamıştır. Esnek çalışma modeli yeni bir model olmamakla birlikte İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Esnek çalışma modelinden olan uzaktan çalışma Covid-19 pandemisi sonrası dünya genelinde yaygınlaşmakla birlikte, çalışma hayatının geleceğinde de öneminin artacağı düşünülmektedir.

Turizm sektörü yapı olarak kırılgandır; ekonomik, sosyal, doğal afet, terör olayı gibi kriz ortamlarında oluşan dalgalanmalardan hızlı etkilenmektedir (Karadeniz vd., 2020; Bağcı, 2017). Aynı zamanda turizm sektörü emek yoğun, yüz yüze iletişimin gerekli olduğu işlerden oluşmakta, bu bağlamda teknolojik gelişmelerle birlikte değişen çalışma modellerine sektördeki işlerin ve çalışanların ne kadar uyumlandığı tartışılmaktadır (Çeken vd., 2023). Covid-19'un pandemi ilan edilmesi ile birlikte Uluslararası hareketlilik sınırlandırılmıştır. Bu durum başta turizm sektörü olmak üzere pek çok sektörü de etkilemiştir. 2019 yılı turizm geliri 34 milyar 520 milyon 332 bin \$ iken Uluslararası hareketliliğin sınırlandırılması ile birlikte 2020 yılında turizm geliri %65,1 azalma ile 12 milyar 59 milyon 320 bin \$ olmuştur (TÜRSAB, 2019; TÜİK, 2020). Turizm sektörü yerli ve yabancı turist ekseninde şekillenmektedir. Bu nedenle Uluslararası hareketliliğin sınırlandırılması turizm sektörünü bu denli kayba uğratmıştır. Turistin olmadığı bir turizm sektöründen söz edilemez. Bu bağlamda turistik faaliyetleri gerçekleştirecek turistin var olmaması turizm sektöründe hizmetin sunulacağı temel dayanağın olmaması anlamına gelmektedir. Burada da dalga etkisinden söz etmek mümkündür; turistin olmaması turizm emek piyasaları açısından emek arzının farklı sektörlerle yönelmesi, iş gücünün de yok olması anlamına gelebilmektedir. Aynı zamanda sektörde emek piyasaları bağlamında istihdam koşullarının ve yapısının değişmesi, istihdam sorunlarını da beraberinde getirmektedir.

Ülkelerde önemli ölçüde ekonomik sorunlara yol açan kriz durumları bireysel açıdan değerlendirildiğinde de gelir kaybı, işsizlik ve yoksulluk gibi sonuçları doğurmaktadır. Bireysel krizler bireylerin dâhil oldukları ülkeleri etkilediği gibi dalga etkisiyle diğer ülkelere de sırayet edebilmektedir -11 Eylül 2001 Terör Saldırısı, 1991 Körfez Krizi-.

Ülkeler salgın hastalıkların yol açtığı krizlerden genellikle 12-34 ay içerisinde kurtulmaktadır. Bu durum turizm sektörü için de benzer seyretmektedir. Örneğin 2001 yılında İngiltere'de entero virüslerin neden olduğu el, ayak ve ağız hastalığı ülkedeki turizm hareketliliğini durdurduğu gibi büyüme oranlarının iki yıl süresince salgından önceki haline kalmasına neden olmuştur. Benzer şekilde 2013-2016 yılları arasında Batı Afrika Ebola Salgını nedeniyle salgın sonrası iki yılı aşkın süre sonra bile Sierra Leone'nin uluslararası ziyaretçi sayısı salgın öncesi sayının yarısını yakalayamamıştır (HSGM, 2022; Khalilzadeh, 2020; TWB, 2019).

Aynı şekilde Covid-19 süresince getirilen seyahat kısıtlamaları sektörde arz ve iş gücü dengesinde değişikliklere neden olmuştur. Bu durum, turizm faaliyetlerini gerçekleştirecek turistlerin sektöre fayda sağlayamaması şeklinde açıklanabilir.

Bu çalışmanın araştırma soruları; turizm sektör çalışanlarının çalışma koşullarının pandemi sürecinden nasıl etkilendiği, turizm sektörü emek piyasalarının geleceğinin nasıl şekilleneceği ve uzaktan çalışma modelinin turizm sektörü çalışanları açısından uygulanma durumunun ne olduğudur? Bu çalışma; Türkiye’de Covid-19 süresince turizm sektöründe farklı pozisyonlarda görev yapan ve halen görevine devam eden çalışanların, Covid-19 salgınının Türkiye turizm sektörü üzerindeki etkilerine ilişkin düşünceleri, algıları, değerlendirmeleri ele alınmıştır. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak Covid-19 salgın süreci ve sonrası turizm sektöründe çalışma koşullarının durumu, çalışma hayatının geleceğine dair öngörülerde bulunmak amaçlanmıştır. Çalışma, turizm sektöründe çalışma hayatının geleceğine yön vermesi, literatürde eksikliği tamamlaması bakımından önem taşımaktadır.

## 2. Esnek Çalışma

McLuhan ve Fiore (1967), yeni elektronik bağlantıların dünyayı küresel bir köye döndürdüğünü ifade ederek bir anlamda küreselleşmeyi tanımlamıştır. O tarihten bu yana küreselleşme “küresel köy” şeklinde ifade edilmektedir. Bu kadar büyüyen dünyanın bu kadar küçültülerek ifade edilmesi bir anlamda iç ve dış piyasa/dünya kavramlarını da tek çatıda değerlendirmektedir. Bu ifade şekli beraberinde değişim ihtiyacını doğurmuştur. Devrimsel nitelikteki bu söylem, çalışma hayatı içerisinde istihdam yapılarından üretim biçimine, süresine ve hatta yerine kadar birçok değişikliğe de zemin hazırlamıştır. Artık standart istihdam ve üretim biçimlerinden uzaklaşarak çalışma yaşamında çalışan ve işverenlerin beklentilerine yönelik esneklik uygulamaları hayata geçmiştir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Esneklik TİSK’ e göre (1999); hızla küreselleşen dünyada hızla değişen ekonomik ve sosyal şartlara, teknolojik gelişmelere, uluslararası rekabet koşullarına işletmelerin uyum sağlayabilmesi için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilmesidir. İşverene göre esneklik ise; iş görenin işe alım ve işten çıkarılmasındaki esnekliktir. İş görene göre esneklik ise; çalışma şart ve türünü ihtiyaçlarına göre belirleyebilme özgürlüğüdür (Demir ve Gerşil, 2008: 69).

Çalışma sürelerinde ve çalışma modellerinde esneklik ile işverenlerin esneklik talepleri karşılanabilmektedir. Nitekim işverenlerin talepleri doğrultusunda 4857 sayılı İş Kanununda çalışma sürelerinin esnekliği düzenlenmiştir. İş Kanunu’nda (4857 S.K., 2003) esneklik kavramsal olarak tanımlanmamış olsa da DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İşin Düzenlenmesi başlığı Madde 63’te Çalışma Sürelerinin işin durumu ve tarafların anlaşmasına göre değiştirilebileceğine değinilmesi ve Madde 64’te Telafi Çalışması ile sürelerde meydana gelen değişikliklerin telafisine ilişkin açıklamalara yer verilmesi çalışma sürelerinin esnekliğini tanımlamaktadır. Daha yalın bir ifade ile, yasaların koruma ve düzenlemesi altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışmak yerine işverenin ve iş görenin hizmet akdi ve toplu iş sözleşmesi gibi hukuki araçlardan da faydalanarak çalışma şartlarını, ihtiyaçlar doğrultusunda değişik şekillerde düzenlemeye olanak tanıyan serbest bir sistemin kurulmasıdır (Ekonomi akt. Eryiğit, 2000). Başka bir ifadeyle çalışmanın, işveren ve iş gören karşılıklı anlaşmasına bağlı standart dışı şekil ve sürelerde gerçekleştirilebilmesidir. Esnek çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi için esnek

çalışma türlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Esnek çalışma türleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Esnek Çalışma Türleri**

**Sayısal Esneklik (Ekternal Flexibility)**

- İşgücü miktar ve niteliğinin belirlenebilmesi serbestliğidir. Dış esneklik olarak da adlandırılır.
- İşçi alımı ve çıkarmada işletmelerin esnek davranabilmesidir (Part-time çalışma, geçici çalışma, iş paylaşımı gibi istihdam şekilleri sayısal esnekliği artırmaktadır).

**Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility)**

- İşgörenin iş yerinde farklı işleri de yapabilmesi, çeşitli görevleri üstlenebilmesi kabiliyetidir. İç esneklik olarak da adlandırılır.
- İşgörenin vasıf ve yetkinliği ile ilgilidir sayısı ile ilgili değildir (örn: takım çalışması, ekip bütünleşmesi, çoklu görev, iş zenginleştirme ).

**Çalışma Sürelerinde Esneklik (Working Time Flexibility)**

- Çalışanların zamanlarını diledikleri gibi düzenlemesine olanak tanımak için çalışma sürelerinin kayganlaştırılmasıdır.
- Çalışma süresinin azaltılmasının yanında fazla çalışmaya ihtiyaç duyulması halinde çalışma süresinin artırılması da bu esneklik çerçevesinde olasıdır (Örn: vardiyalı çalışma, esnek zamanlı çalışma, part-time çalışma)

**Ücret Esnekliği (Pay Flexibility)**

- İşletmelerin piyasa koşullarına göre ücret yapılarını ayarlayabilme serbesitesidir.
- Ücret esnekliği, liyakat, beceri gibi konularda işgöreni ödüllendirmeye olanak sağlamaktadır.

**Uzaklaştırma/Alt İşveren Esnekliği (Distancing Strategies)**

- İşletmedeki bazı işlerin işletme dışı kaynaklardan temin esilebilmesi esnekliktir.
- İşveren uzmanlık gerektiren bazı işler için kendi bünyesinde personel bulundurmaya yerine bu sistemde satın alma gerçekleştirerek karlılığını artırabilmektedir.

**Kaynak:** Yazarlar tarafından Alayoğlu, 2001; Demir ve Gerşil, 2008 çalışmalarından derlenmiştir.

Önemi gittikçe artan esnek çalışma modelleri dijitalleşme ile birlikte daha fazla uygulama alanı bulabilmiştir. Pozitif ivmelenmede istikrarı yakalamış olan dijitalleşme, Covid-19 pandemisiyle birlikte tüm sektörler için pik noktasına ulaşmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, dijitalleşme ile birlikte uzaktan çalışma, esnek çalışma modellerini bünyelerine entegre ederek pandeminin yarattığı ekonomik sıkıntılardan daha az hasarla çıkmaya çalışmıştır. Pandemi öncesinde birçok sektörde çalışanlar işverenlerin kendilerine sunmuş olduğu yer ve mekânda belli bir mesai saati çerçevesinde görevini yerine getirirken, pandemi ile birlikte evlerinden veya kendilerinin seçmiş oldukları mekânlardan esnek mesai saatleriyle görevlerini yerine getirmeye başlamıştır (Meçik, 2021).

Öte yandan esnek çalışma modellerinin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Tablo 2’de esnek çalışmanın avantaj ve dezavantajları yer almaktadır. Düşük devamsızlık ve işgücü devir oranı, bağlılık, verimlilik işveren açısından; düşük stres, iş yaşam dengesi, motivasyon, memnuniyet ise işçi açısından avantajları arasındadır. Daha az çalışma düzeni kontrolü, yolda geçirilen sürenin daha az olması gibi birçok avantajı bulunmaktadır (Biron ve Veldhoven, 2016). Bununla birlikte uzaktan ve esnek çalışmada; iletişim sorunlarının yaşanması, kişilerarası temasın azalması, rol belirsizlikleri gibi potansiyel dezavantajları da bulunmaktadır (Hertel vd., 2005).

**Tablo 2. Esnek Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları**

	Avantaj	Dezavantaj
İşveren Açısından	Düşük işgücü devir, devamsızlık oranı, yüksek çalışan bağlılığı, işe alımda etkinlik, iş verimliliği, olumlu iş tutumları, işçi ve işveren arasında güçlü ilişki	Planlama, koordinasyon, uygulama, eğitim, denetim maliyetleri, denetim zorlukları, esnek programları kullanamayan çalışan için düşük verimlilik, bazı yöneticilerin bazı güçlerini kaybetme durumunda olumsuz tutum ve direnişleri, yönetici işe geldikten sonraki saatlerde gerçek çalışma gerçekleşeceğinden erken veya geç olan çalışma sürelerinde verimlilikte düşüş, farklı çalışma zamanlarını koordine zorluğu, esnek politikaların faydalarına maliyetlerine oranla ölçme güçlüğü
İşçi Açısından	İş yaşam dengesi, çalışan memnuniyeti, düşük iş yükü, düşük stres, düşük moral bozukluğu, iş yaşam kalitesi	Bazı çalışanlar çalışma saatlerinin yeninden düzenlenmesinden rahatsız olabilir, bazıları avantajlardan yararlanırken, yararlanmayanlar olumsuz tutum sergileyebilir, uzun dönem kariyer planlarını etkileyeceği düşünebilir.

**Kaynak:** Mohamed Ayman Abdel- Latif Ashoush, Amal Abdelrahman Elsayed, Ragha Aboulsaoud Younis, Flexible Work Arrangements: Related Topics And Directions, [https://www.researchgate.net/publication/292605310\\_flexible\\_work\\_arrangementsrelated\\_topics\\_and\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/292605310_flexible_work_arrangementsrelated_topics_and_directions) (23.12.2022)

Nitekim hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için “kişilerarası temas” hizmetin sağlanmasındaki en önemli faktördür. Turizm sektörü de yapısı gereği kişilerarası temasın yoğun olduğu ve de gerekli olduğu sektörlerdendir. Bu noktada turizm sektörü içerisinde uzaktan çalışma modelinin uygulanması ilk bakışta mümkün görülmemektedir ancak sektörün birçok farklı iş kolunu içerisinde barındırması bazı kollarında bu modelin uygulanabilirliğini bizlere göstermektedir. Örneğin, otel işletmeleri rezervasyon birimleri görevlerini otel içerisinde olmadan da yerine getirebilmektedir. Uzaktan çalışma modeliyle çalışmaları durumunda diğer çalışanlarla yakın temasta bulunmadan iletişim kanallarıyla görevlerini icra edebileceklerdir.

Turizm sektörü farklı emek piyasasına sahiptir. Küresel ölçekte hizmet veren işletmelerde kurumsallaşma bağlamında işgücü seçiminde işgücünün mesleki yeterliliğine göre istihdam sağlanmaktadır. Daha küçük ölçekte hizmet sunan işletmelerde ise işgücünün mesleki yeterliliği görmezden gelinebilmektedir. İşgücünün yeterliliği, hizmet ya da ürün alacak müşteri tarafından işletme seçimini

doğrudan etkilemektedir. Çünkü, işgücünün mesleki yeterliliği hizmet kalitesiyle doğru orantılıdır. Bu durum turizm sektörü için de benzerdir. Mesleki yeterliliği olan işgücüne sahip turizm işletmelerinde kalite artmakta ve potansiyel turistlerin turistik ürün seçimleri de işletmenin kalitesine göre şekillenmektedir. Bu doğrultuda işgören verimliliğini artırmak, hizmet kalitesini artırmak esnek çalışma modeliyle mümkün olabilmektedir (Yıldız, 2011).

Turizm sektörünün istihdam verileri Tablo 3' de gösterilmiştir (2019 ve 2020 yılları Eylül verileri olup, 2021 ve 2022 verileri Ocak ayı verileridir).

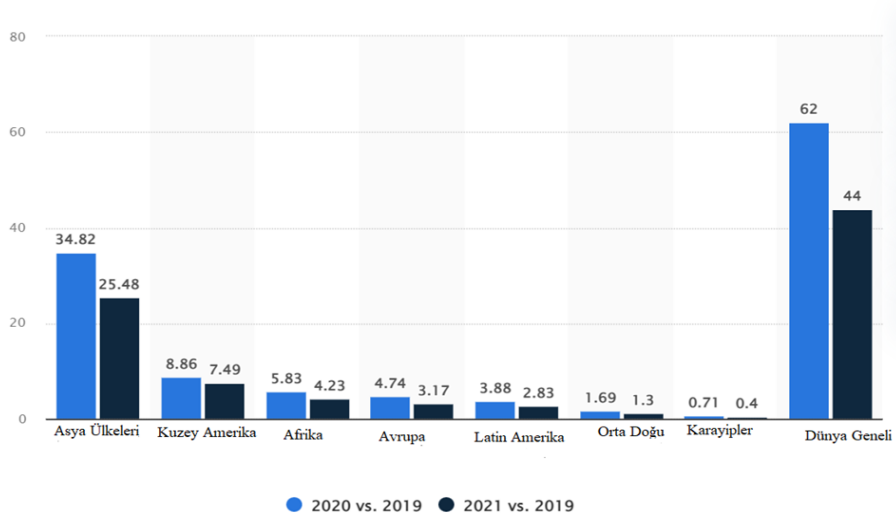
**Tablo 3. Turizm Sektöründe İstihdam Edilen Çalışanların Turizm Sektörü İçerisindeki Dağılıma Göre Sayıları**

Sektör	2019	2020	2021	2022
Havayolu	29,439	29,050	28,859	28,683
Yiyecek-İçecek Hiz.	695,744	663,325	610,00	733,035
Spor, Eğlence, Dinlence Faaliyetleri	60,062	55,871	48,959	54,065
Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü	62,512	51,645	46,000	48,784
Konaklama İşletmeciliği	420,721	320,103	240,000	264,228
<b>Turizm Toplam Çalışan Sayısı</b>	<b>1,268,478</b>	<b>1,119,994</b>	<b>925,000</b>	<b>1,074,730</b>

**Kaynak:** Akkaşoğlu ve Akyol, (2022); SGK'dan (2022) yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere Covid-19 süresince istihdam sayılarında azalma olmuştur. Tablo verilerine göre, turizm sektöründeki en düşük istihdam sayısı 2021 yılı Ocak ayına aittir. Türkiye'de 1 Temmuz 2021' de Genelge ile pandemi yasakları kaldırılmıştır. Yasakların kaldırılmasının etkisi 2022 yılı Ocak ayı verilerine artış olarak yansımıştır. İstihdam artışı, turizm sektöründe esnek çalışma uygulamalarıyla birlikte hizmet kalitesinin artabileceği öngörülmektedir. Bu durum potansiyel turistlerin tercihlerine de yansiyabilir.

Öte yandan salgınının Dünya genelindeki seyahat ve turizm emek piyasalarına etkilerine bakıldığında Şekil 1' de görüldüğü gibi genel olarak tüm bölgelerde, 2021'de 2019'a kıyasla daha az seyahat ve turizm sektörünün istihdam kaybettiği görülmektedir.



**Şekil 1. Covid-19 nedeniyle seyahat ve turizm sektöründe istihdam kaybı (2020-2021)**

**Kaynak:** Statista, 2022.

Turizm sektörü emek piyasalarını etkileyen Covid-19 aynı zamanda birçok sektörün teknolojik alt yapılarında köklü değişiklikler yapılmıştır. Turizm sektöründe de benzer şekilde teknolojiye entegrasyonun arttığı gözlemlenmiştir. Sanal rehber kullanımı, sağlık kitleri ve kişisel bakım kitlerinde minimum temasa olanak sağlayan cihazların kullanımı, VR ve 3D teknolojisi ile sanal turların hayata geçirilmesi vb. uygulamalar turizm sektörünün teknoloji entegrasyonuna örnek olarak gösterilebilir (Karamustafa ve Örnek, 2021). Bu teknolojilerin entegrasyonu da bazı işlerde iş yükünü azaltmakla birlikte bazı işlerin yok olmasına da neden olabilmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemine uygun şekilde tasarlanmıştır. Nitel araştırma, sosyal veya insani bir sorunu araştıran, araştırma üzerine farklı metodolojik geleneklere dayanan bir sorgulama sürecidir. Araştırmacı karmaşık, bütünsel bir resim oluşturur, kelimeleri analiz eder, katılımcıların ifadelerini rapor eder ve çalışmayı doğal bir ortamda yürütür. Nitel araştırma, insanların farklı olaylara ilişkin algılarının gözlem ve yorumlarına dayanır, doğal bir ortamda insanların algısının anlık görüntüsünü alır (Khan, 2014).

#### 3.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları turizm sektöründe çalışan uzaktan çalışmayı tecrübe etmiş, çeşitli pozisyonlarda çalışan 10 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar amaçlı örneklem ile seçilmiştir. Amaçlı örneklem geliştirirken, araştırmacılar bu evreni temsil eden denekleri seçmek için özel bilgilerini veya uzmanlıklarını bazı gruplarla ilgili olarak kullanırlar (Berg, 2021).

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Yaygın olarak nitel araştırmada veriler katılımcı gözlem, derinlemesine görüşmeler ve odak grupları yöntemleri ile toplanır. Derinlemesine görüşmeler, özellikle hassas konular araştırılırken, bireylerin kişisel geçmişleri, bakış açıları ve deneyimleri hakkında veri toplamak için idealdir (Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide). Bu araştırmada nitel verilerin toplanması amacıyla, araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun olarak araştırmacı tarafından geliştirilen uzmanlarla paylaşılmış yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme; görüşülen kişilerin cevaplarına bağlı olarak soru formunda yer alan standart soruların haricinde yeni soruların sorulmasına imkân verir (Ruslin,2022). Yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşmeci mülakat süresince soruları anlaşılır hale getirir, anlaşılmayan soruları yeniden düzenler, katılımcının beklenmedik sorularını da düzelterek veya açıklayarak yeniden sorar (Polat, 2022).

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Konuya ilişkin olarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu uzman görüşüne sunulmuş sonrasında katılımcılarla telefon üzerinden ortalama 30 dakika görüşme yapılmıştır. Soru formunda 8 soru vardır. Görüşmeler; 2022 yılının Ağustos – Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Veri Analizi

Araştırma verileri içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi tümevarımcı bir analiz türü olması sebebi ile araştırılan olgu veya olayın kökenlerine odaklanır (Parveen ve Showkat, 2017).

İçerik analizinde görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilen veriler, dört aşamada analiz edilir: (1) verilerin kodlanması, (2) kod, kategori ve temaların bulunması, (3) kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ile (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Eysenbach ve Köhler, 2002).

Çalışmanın güvenilirliği için araştırmacıların kodlama tutarlılığı sağlanmıştır.

## 4. Bulgular

Bu bölümde araştırma katılımcılarının yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

Tablo 4'te katılımcıların demografik yapıları yer almaktadır. Buna göre katılımcıların % 40'ı ulusal şirkette çalışırken, % 60'ı uluslararası şirkette çalışmaktadır. Katılımcıların % 50'si 10 yıl ve üstünde çalışma hayatında deneyime sahipken, % 20'si 5 - 10 yıl arası deneyime, % 30'u ise 0-5 yıl arası deneyime sahiptir. Katılımcıların %60'ı müdür, %20'si rehber, %10'u uzman ve işveren statüsünde çalışmaktadır.



**Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcılar	Demografik Özellik	Toplam	
		F	%
Şirketin Yapısı	Ulusal Şirket	4	40
	Uluslararası Şirket	6	60
Deneyim Süresi	0-5 yıl	3	30
	5-10 yıl	2	20
	10 yıl ve üstü	5	50
Unvanı	Müdür	6	60
	Rehber	2	20
	Uzman	1	10
	İşveren	1	10

Tablo 5'te araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan "Covid dönemi ve sonrasında çalışma modeliniz hakkında bilgi verir misiniz?" sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcılar covid dönemi kategorisinde evden çalışma, ofis / saha çalışması ve hibrit çalışma şeklinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar Covid sonrası dönem kategorisinde ofis / saha çalışmasına geçtiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 5. Çalışma Modeli**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Covid Dönemi	Evden Çalışma	5	50
	Ofis / Saha Çalışması	3	30
	Hybrid Çalışma	2	20
Covid Sonrası Dönem	Ofis/ Saha Çalışması	10	100

Araştırmaya katılan bazı katılımcıların "Covid dönemi ve sonrasında çalışma modeliniz hakkında bilgi verir misiniz?" sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

K1; Covid döneminde haftada 3 gün evden çalıştık, 2 gün kısa çalışma ödeneğinden yararlandık. Covid sonrasında ise tamamen ofis çalışmasına döndük.

K3; Covid döneminde hibrit çalıştık. Otelde ve otel dışında internet üzerinden çalıştık. Covid dönemi sonrasında ofis çalışmasına döndük.

K10; Covid döneminde otel müşterilere kapalı olmasına rağmen otele gidip çalıştık.

Tablo 6'da araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan "Covid dönemi ve sonrasında çalışma şartları hakkında bilgi verir misiniz?" sorusuna verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir.

**Tablo 6. Çalışma Koşulları**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Covid Dönemi	Kısa çalışma ödeneğinden yararlanıldı	3	
	Ücretler azaldı	3	
	Çalışma saatleri azaldı	2	50
	Çalışma saatleri arttı	2	
	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	
Covid Sonrası Dönem	Çalışma koşulları aynı	6	
	Ücretler arttı	2	50
	İş yükü arttı	2	
	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	

Tablo 6’da araştırma katılımcılarının “Covid dönemi ve sonrasında çalışma şartları hakkında bilgi verir misiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların %50’si covid öncesi dönem kategorisinde, kısa çalışma ödeneğinde yararlanma, ücretlerin azalması, çalışma saatlerinin azalması, çalışma saatlerinin artması yanıtlarını vermişlerdir. Katılımcıların %50’si covid sonrası dönem kategorisinde, çalışma koşullarının covid öncesi dönemle aynı olduğunu, ücretlerin arttığını, iş yükünün arttığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan bazı katılımcıların “Covid dönemi ve sonrasında çalışma şartları hakkında bilgi verir misiniz” sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

K4; Covid döneminde ücretler azaldı. Çünkü kısa çalışma ödeneğinden yararlanıldı.

K5; Otel kapalı kaldı. Haziran 2021’de otel açıldı. Belirsizlik dönemi olduğu için az zam aldık.

K6; Çalışma şartları bağlamında covid sonrası aynı.

**Tablo 7. Covid Öncesi – Sonrası Çalışma Koşulları Kıyaslaması**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Covid Öncesi Dönem	Covid öncesi daha iyidi	3	30
	Covid sonrası koşullar daha iyi	3	
Covid Sonrası Dönem	Covid sonrasında ücretler arttı	2	70
	Koşullar aynı	2	

Tablo 7’de araştırma katılımcılarının “Covid dönemi öncesi ve sonrasında çalışma şartlarını karşılaştırır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların %27’si covid öncesi dönem kategorisinde, covid öncesi çalışma koşullarının daha iyi olduğunu (iş yükü, ücretler, çalışma saatleri, motivasyon) ifade etmişlerdir. Katılımcıların %73’ü covid sonrası dönem kategorisinde, çalışma koşullarının daha iyi olduğunu (iş yükü, ücretler, çalışma saatleri, motivasyon), aynı çalışma koşullarına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan bazı katılımcıların “Covid dönemi ve sonrasında çalışma şartları hakkında bilgi verir misiniz” sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

K5; Covid sonrasında kalifiye personeli kaybetmemek için zam yapıldı. Bölgeye göre iyi ücret alıyorum.

K6; Covid öncesi dönemdeki ücretler yok şu an.

K8; Şu an personel bulmada zorlanıldığı için ücretler arttırıldı.

Tablo 8’de araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan “esnek çalışma modellerinin yararları nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların %30’u firma kategorisinde; maliyetlerin azalması, verimlilik artışı şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Katılımcıların %70’i katılımcı kategorisinde; çalışma saatlerini ayarlayabilme, iş yaşam dengesi, zaman kaybının önlenmesi, motivasyonun artması, hastalığın bulaş riskinin azalması şeklinde belirtmişlerdir.

**Tablo 8. Esnek Çalışmanın Yararları**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Firma Açısından	Maliyetler azaldı	2	
	Verimlilik arttı	1	30
	<b>Toplam</b>	<b>3</b>	
Katılımcı Açısından	Çalışma saatlerini ayarlayabilme	2	
	İş yaşam dengesi	2	70
	Zaman kaybının önlenmesi	1	
	Motivasyon artırması	1	
	Hastalığın bulaşma riskinin azalması	1	
	<b>Toplam</b>	<b>7</b>	

Araştırmaya katılan bazı katılımcıların “esnek çalışma modellerinin yararları nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

K1; İş yaşam dengesini sağladık ve daha rahat çalışma imkanına sahip olduk

K2; Hastalığın bulaşma riskinin önlenmesi ile motivasyon artışı oldu

K7; İş yaşam dengesi mümkün oldu

Tablo 9’da araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan “Esnek çalışmanın zorlukları nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların %27’si firma kategorisinde verimliliğin azalması, teknik sorunlar, teknolojiye uyum sağlama sorunu olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %73’ü katılımcı kategorisinde iletişim sorunları, psikolojik baskı, iş yaşam dengesinin bozulması, operasyondan uzak kalmak, motivasyon azalması şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 9. Esnek Çalışmanın Zorlukları**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Firma Açısından	Verimliliğin azalması	2	
	Teknik sorunlar	1	27
	Teknolojiye uyum sağlama sorunu	1	
	<b>Toplam</b>	<b>4</b>	
Katılımcı Açısından	İletişim sorunları	5	73
	Psikolojik baskı	2	
	İş yaşam dengesinin bozulması	2	
	Operasyondan uzak kalmak	1	
	Motivasyon azalması	1	
	<b>Toplam</b>	<b>11</b>	

Araştırmaya katılan bazı katılımcıların “Esnek çalışmanın zorlukları nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

K3; Yüz yüze iletişim kuramamak

K8; Evden çalışırken çalıştığını ispat etmek durumunda kaldım. Evde iken çalışmıyorsunuz bakış açısı vardı

K10; Verimli çalışılmadı.

Tablo 10’da araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan “Turizm sektöründe çalışma modellerinin geleceğine dair öngörüleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların %33’ü meslekler kategorisinde bazı işlerde esnek çalışma mümkündür, turizm sektöründeki işlerde esnek çalışma mümkün değildir şeklinde öngöründe bulunmuşlardır. Katılımcıların %67’si ise gelecekteki durumu kategorisinde turizm sektöründe hibrit model olacağını, ofis /saha çalışmasının devam edeceğini, uzaktan çalışmanın mümkün olmayacağını ifade etmişlerdir.

**Tablo 10. Çalışma Modeli Öngörülleri**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Meslekler Açısından	Turizm sektöründeki bazı işlerde esnek çalışma mümkündür	3	33
	Turizm sektöründeki işlerde esnek çalışma mümkün değildir	2	
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	
Gelecekteki Durumu Açısından	Hybrid model olacak	4	67
	Ofis / Saha çalışması devam edecek	4	
	Uzaktan çalışma mümkün değil	2	
	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	

Araştırmaya katılan bazı katılımcıların “Turizm sektöründe çalışma modellerinin geleceğine dair öngörüleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

K1; Uzaktan çalışma çok mümkün değil.

K3; Gig ekonomiye doğru gider. Uzaktan çalışmaya 1-2 yıl sonra dönülebilir. Satış ofisi uzaktan çalışabilir.

K20; İnsanın olduğu temas ihtiyacının olduğu her yerde saha ofis çalışması olmalıdır. Turizm sektöründe de ofis / saha çalışması olmaya bu nedenle devam edilecektir.

Tablo 11’de araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan “Covid’in turizm sektörü emek piyasasına etkileri?” sorusuna verdikleri yanıtlar 3 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların %13’ü çalışma koşulları kategorisinde iş yükü artışı olarak yanıtlamışlardır. Katılımcıların %54’ü ise istihdam kategorisinde istihdam azaldı, işsizlik arttı şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların %43’ü vasıf kategorisinde vasıflı kişiler sektör değiştirdi, vasıflı çalışan eksikliği ortaya çıktı şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 11. Covid’in Turizm Sektörü Emek Piyasasına Etkileri**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
Çalışma koşullarına etkisi	İş yükü arttı	3	13
	<b>Toplam</b>	<b>3</b>	
İstihdam üzerine etkileri	İstihdam azaldı	6	
	İşsizlik arttı	7	54
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	
Vasıf Seviyesine etkileri	Vasıflı kişiler sektör değiştirdi	4	
	Vasıflı çalışan eksikliği ortaya çıktı	4	43
	<b>Toplam</b>	<b>8</b>	

K3; 20 yıl boyunca turizm sektöründe çalışmış kişiler sektör değiştirdi. Şu an vasıflı personel bulmada zorlanıyoruz.

K4; Mevcut çalışanların iş yükü arttı. İşe alınan yeni personeller maliyet baskısı ile deneyimsiz olanlardan seçildi.

K9; Covid döneminde geçiş süreci sancılı oldu. İşten çıkarılmalar yaşandı.

Tablo 12’de araştırmanın çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan “Turizm Sektörünün Emek Piyasasının Geleceği?” sorusuna verdikleri yanıtlar 2 kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların % 31’i çalışma koşulları kategorisinde ücretler artacak, ücretler azalacak, çalışma saatleri azalacak şeklinde yanıtlamışlardır. Katılımcıların % 69’u ise vasıf seviyesi kategorisinde turizm alanında eğitim almış kişiler iş bulacak, İngilizce bilen kişilere talep olacak, farklı işler yapabilen yenilikçi kişilere ihtiyaç olacak, teknolojiyi iyi bilen kişilere ihtiyaç olacak, kendini sürekli geliştiren vizyon sahibi kendine güvenen kişilere ihtiyaç olacak şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 12. Turizm Sektörünün Emek Piyasasının Geleceği**

Kategori	Tema	Toplam	
		F	%
<b>Çalışma Koşullarının Geleceği</b>	Ücretler artacak	2	
	Ücretler azalacak	1	31
	Çalışma saatleri azalacak	1	
	<b>Toplam</b>	<b>4</b>	
<b>Vasıf Seviyesinin Geleceği</b>	Turizm alanında eğitim almış kişiler iş bulacak	3	
	İngilizce bilen kişilere talep olacak	3	69
	Farklı işler yapabilen yenilikçi kişilere ihtiyaç olacak	1	
	Teknolojiyi iyi bilen kişilere ihtiyaç olacak	1	
	Kendini sürekli geliştiren vizyon sahibi kendine güvenen kişilere ihtiyaç olacak	1	
	<b>Toplam</b>	<b>9</b>	

Araştırmaya katılan bazı katılımcıların “Covid döneminde firmanız tarafından alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar, doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir;

Bu sektörde iş bulmak isteyenler en az bir yabancı dil bilmeli

İşin eğitimini almış kişilere ihtiyaç olacak

Pandemi ve savaş nedeniyle ücretler düşecek. Emek piyasası olumsuz etkilenecek. En az 10 yıl sonra emek piyasaları toparlanacaktır.

Araştırmaya katılan katılımcıların ekledikleri ifadeler de şu şekildedir;

K1; Turizm sektöründe çalışanların yerlerini robotlar alamaz.

K2; Turizm sektöründe kendi adını kendin yaratmalısın. Bu bağlamda iletişimi koparmamak önemli. Sektörün içinde olmak çok önemli.

K3; Sektörde vasıflı personel kıtlığı yaşadığımız için yabancılarla çalışmak zorunda kalıyoruz.

## 5. Tartışma

Turizm sektörü emek piyasalarına bakıldığında vasıflı işgücü açığı önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Sektör yoğunluklu olarak genç işgücünden oluşmakla birlikte, sektörde yüksek işgücü devir oranı, vasıflı işgücü azlığı, firmalarda çalışma sürelerinin kısa olması, sektörün küçük orta boy işletme ağırlıklı olması turizm sektörü emek piyasalarının karşılaştığı güçlükler arasında yer almaktadır (Öztürk, 2021). Benzer şekilde sektör için temel endişe sektörün ihtiyaçları ile mevcut çalışanların veya aday çalışanların yeterlilikleridir. Sektörün beklentileri doğrultusunda çalışanların yetkinliklerini bilgi beceri seviyelerini güçlendirmek önemlidir (Azmaiparashvili ve Davituliani, 2022). Aynı zamanda sektörde emek arz ve talep bağlamında büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda istihdam edilebilirlik ve sektördeki büyüme açısından, sağlam bir beceri ve eğitim kurumları inşa etmek, yüksek kaliteli eğitim enstitüleri kurmak için artan özel kamu ortaklıkları

ve personelin elde tutulması için cazip teşvikler yaratmak gerekmektedir (GrowthSource, 2020).

Turizm emek piyasalarını etkileyen bir başka kavram da dijitalleşmedir. Dijitalleşme süreci turizm sektörünü ülkeleri hatta bölgeleri farklı şekilde etkileyecek gelir farklılıklarını arttıracaktır. Aynı zamanda eğitim seviyesinin düşük olduğu ülkelerde vasıfsız ve düşük eğitilmiş işgücünün durumu kötüleşecek, gelir dağılımındaki adaletsizlik artacaktır (ILO, 2022). Dijital pazarlama stratejileri ile birlikte turizm sektörü emek piyasaları da yüksek dijital yetkinliklere sahip kişilere ihtiyaç duymaktadır. Dahası emek talebinin yıllarca bu baskı altında kalması da muhtemeldir (E.C., 2021). Ayrıca turizm ve konaklama sektörü, çalışanlarla ilgili başka önemli sorunlarla da karşı karşıyadır. İşe alma ve çalışmanı elde tutma, sektörün konumlandırılması ve algılanması, altyapı, beceri geliştirme, insan kaynakları uygulamaları ve teknoloji bu sorunlar arasındadır (go2HR, 2022).

Turizm sektörü emek piyasalarının karşı karşıya kaldığı sorunlar haricinde genel olarak sektörün pandemi öncesi seviyelerine dönmesi elbette ki zaman alacaktır. Bu nedenle özel kişiler, işletmeler ve hükümetler, yeniden eğitim ve bir miktar sermaye yatırımı gerektiren başka bir sektöre geçme veya turizm endüstrisi düzeline kadar bekleme kararıyla karşı karşıya kalmaktadır (Unctad, 2020).

Nitekim Covid-19 krizi turizm sektöründeki milyonlarca işi riske atmıştır. Turizm oldukça emek yoğun bir sektör ve yüksek vasıflı işlerle birlikte düşük vasıflı işçiler için yüksek hacimde iş sağlamaktadır. Yoğunluklu olarak bu sektör işletmeleri küçük işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerdeki işlerin çoğu da müşteri ile yüz yüze iletişime dayanmaktadır. Bu da beraberinde sektör çalışanları için sağlık riski beraberinde getirmiştir (OECD, 2020). Nitekim araştırmada görüşmede bunu ifade etmişlerdir.

Öte yandan turizm sektöründeki işler yapısı gereği yoğunluklu olarak yüz yüze olduğundan diğer sektörlerdeki işlere oranla yakın ve uzak gelecekte daha az otomasyon riski ile karşı karşıyadır. Aynı zamanda bu işler için işlerin uzaktan yapılma ihtimalide düşük olmaktadır (ILO, 2022).

## 6. Sonuç ve Öneriler

Turizm sektöründe çalışanlarla yapmış olduğumuz görüşmeler sonucunda uzaktan çalışmanın pandemi süreci ile birlikte uygulandığı ancak bununda tüm çalışanlar bağlamında geçerli olmadığı, aynı zamanda hibrit çalışma modelinin de olduğu görülmüştür. Öte yandan pandemi sonrasında tamamen ofis/saha çalışmasına dönüldüğü görülmektedir. Çalışma koşulları bağlamında ise covid döneminde ücretlerin daha az olduğu tespit edilmiştir. Bazı katılımcılara göre ise covid süresince çalışma koşullarında bir değişiklik meydana gelmemiş, covid süreci sonrası ise çalışma koşulları iyileşmiştir. Öte yandan esnek çalışma; maliyet, verimlilik, iş yaşam dengesi, motivasyon, zaman kaybının önlenmesi ve hastalık riskinin azalması bağlamında tercih edilirken; teknik sorun, iletişim sorunu, iş yaşam dengesini sağlayamama, baskı, motivasyon azalması bağlamında ise tercih edilmemektedir. Esnek çalışmanın turizm sektöründeki geleceğine bakıldığında tamamen uygulanmasının mümkün olmadığı, dijitalleşme ile birlikte ancak bazı işlerde hibrit modelin yaygınlaşabileceği tespit edilmiştir. Covid'in turizm sektöründeki çalışanların iş yükünü arttırdığı, istihdam seviyesini azalttığı, işsizliği arttırdığı, vasıflı çalışanların ise sektörü terk etmeleri dolayısıyla sektörde vasıflı işgücü açığı olduğu saptanmıştır. Vasıf seviyesi bağlamında ise gelecekte bu sektörde çalışacakların en az

bir yabancı dil bilmesi gerektiği, aynı zamanda yenilikçi, teknolojik okur yazar, turizm alanında eğitim almış kişilerin istihdam imkânı bulabileceği saptanmıştır. Turizm sektörünün var olan vasıflı işgücü açığı pandemi koşullarının da etkisi ile daha da artmıştır. Bu açığı kapatmak için özellikle meslek liselerinin ve meslek yüksekokullarının sektörün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ders içeriklerini yeniden düzenleyip, vasıflı işgücü yetiştirmek için eğitim politikalarının düzenlenmesi gereklidir. Benzer şekilde sektörün vasıflı işgücünü açığını kapatmak için mevcut çalışma koşullarının iyileştirilmesi, tercih edilebilirliğini arttırmak gerektiği de söylenebilir. Her ne kadar yapılan işlerin niteliği itibariyle yüz yüze iletişimin gerekliliği söz konusu olsa da uzaktan çalışma turizm sektöründeki bazı işler için önerilebilir.

## Referanslar

- Alayoğlu, N. (2001). Çalışma hayatında esneklik (çalışma modelleri). *Çerçeve Trend*, 96-106.
- Ashoush, M. A. A. L., Elsayed, A. A. ve Aboulsaoud Younis, R. (2015). Flexible work arrangements: Related topics and directions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 36.
- Azmaiparashvili, M. ve Davituliiani, T. (2022). Labor market reserch and employer demand analysis in the tourism industry: Georgian experience, *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 5(Autumn), 105-121. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2639413>
- Bağcı, E. (2017). Terör olaylarının Türkiye turizm sektörüne etkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(Özel Sayı-3), 1-9. <http://www.yyusbedergisi.com/dergi/teror-saldirilarinin-turizm-faaliyetlerine-etkileri20171228122826.pdf> adresinden alındı
- Berg, B. L ve Lune, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 9.bs., (Çev. Ed. Prof. Dr. A. Arı), Pearson.
- Biron, M. ve Veldhoven, M. V. (2016, November). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 8(37), 1317-1337.
- Çeken, H. ve Erdem, B. (2023). Turizm sektörünün istihdam yaratmadaki etkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(5). <http://www.isguc.org/?p=article&id=23&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 68-89.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Eryiğit, S. (2000). Esnek üretim esnek organizasyon esnek çalışma. *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Kamu-İş Dergi ve Yayınları*, 5(4), 1-16.
- Eysenbach, G. ve Köhler, C. (2002). How do consumers search for and appraise health information on the world wide web? Qualitative study using focus groups, usability tests, and in-depth interviews. *Bmj*, 324(7337), 573-577.
- European Commission. (2021). Higher demand for worker digital skills due to digital marketing strategies + labour demand likely to remain depressed for years. Erişim adresi [https://commission.europa.eu/system/files/2021-12/eb069\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2021-12/eb069_en.pdf).



- GrowthSource (2020). Labour market clarity report for tourism & hospitality industry.  
[https://nqr.gov.in/sites/default/files/Annexure%205\\_Tourism%20%26%20Hospitality%20Labour%20Market%20Clarity%20Report\\_5.pdf](https://nqr.gov.in/sites/default/files/Annexure%205_Tourism%20%26%20Hospitality%20Labour%20Market%20Clarity%20Report_5.pdf)
- Go2HR (2022). BC Tourism and hospitality labour market information (LMI) research project. Erişim adresi <https://www.workbc.ca/getmedia/50e9939d-df9b-4268-bcb0-cc46e5880bec/Go2HR-BC-Tourism-and-Hospitality-Labour-Market-Information-Research-Project-Final-Report-%E2%80%93-March-2022.pdf.aspx>
- Hertel, G., Geisterb, S. ve Konradt, U. (2005, March). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- HSGM (2022). *Haberler*. Ekim 30, 2022 tarihinde. Erişim adresi <https://hsgm.saglik.gov.tr: https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/haberler/el-ayak-ve-agiz-hastaligi.html> adresinden alındı.
- ILO (2022). The future of work in the tourism sector: Sustainable and safe recovery and decent work in the context of the COVID-19 pandemic. Erişim adresi [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_840403.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_840403.pdf)
- ILO (2022). World employment and social outlook trends 2022. Erişim adresi [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_834081.pdf\(19.12.2022\)](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834081.pdf(19.12.2022)).
- İş Kanunu (2003). *T. C. Resmi Gazete (25134, 10 Haziran 2003)*
- Karadeniz, E., Beyaz, F. S., Ünlübulduk, S. N. ve Kayhan, E. (2020). Covid-19 salgınının turizm sektörüne etkilerinin ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi: Otel yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3116-3136.  
[https://www.turob.com/assets/SektorelRaporlari-Dosyalari-image/vol4\\_issue4\\_article01\\_fulltext.pdf](https://www.turob.com/assets/SektorelRaporlari-Dosyalari-image/vol4_issue4_article01_fulltext.pdf) adresinden alındı
- Khalilzadeh, J. (2020). The future of the global tourism system post covid-19. *ECU School of Hospitality Leadership*, 2-7.
- Khan, S. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. Erişim adresi [https://www.researchgate.net/publication/287400872\\_Qualitative\\_Research\\_Method\\_Grounded\\_Theory\(21.10.2022\)](https://www.researchgate.net/publication/287400872_Qualitative_Research_Method_Grounded_Theory(21.10.2022))
- McLuhan, M. ve Fiore, Q. (1967). *The medium is the message*. Corte Madera: Gingko Press.
- Meçik, O. (2021). Gelecek ne getirecek? Türkiye'de İşgücü piyasası dinamikleri. S. Alçın, B. E. Şahin, D. D. Dereli, M. Hamzaoğlu ve İ. Ertek (Ed.), *Gelecekte ekonomi içinde* (561-585 ss.). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- OECD (2020). Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery. Erişim adresi [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery,\(19.12.2022\)](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery,(19.12.2022)).
- Öztürk, Ş. (2021). Türkiye'de turizm sektöründe istihdam sorunları. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 12(2), 1-38. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1583568>
- Parveen, H. ve Showkat, N. (2017). Content analysis. *Media & Communication Studies*.

- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış grşme soruları: Soru form ve trleri, nitelikler ve sıralama. *ASBD*, 22(zel Sayı 2), 161-182.
- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasib, M., Alhabsyi, F. ve Syam, H. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*. 12(1), 22-29.
- Statista (2022). Erişim adresi <https://www.statista.com/statistics/1104835/coronavirus-travel-tourism-employment-loss/>
- The World Bank (2019). Sierra Leone tourism statistics 1995-2019. Temmuz 30, 2022 tarihinde <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.TVLR.CD?locations=SL> adresinden alındı.
- T. İ. S. K. (1999). *alışma hayatında esneklik*. Ankara: TİSK.
- Unctad. (2020). Covid-19 and tourism. Erişim adresi [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d3_en.pdf).