



Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2021, 5(2): 1018-1033.

DOI: [10.26677/TR1010.2021.751](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.751)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



ARAşTIRMA MAKALESİ

Beş Yıldızlı Otel alışanlarının Covid-19 Sürecini Değerlendirmesi

Dr. Öğr. Üyesi Serap ÖZDEMİR GÜZEL, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, İstanbul, e-posta: serap.ozdemirguzel@iuc.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9409-2801>

Öz

Gittikçe artan uluslararası seyahat kısıtlamaları otelcilik endüstrisine darbe vurmuş ve tüm ekonomik sektörlerde olduğu gibi iş gücünün azalmasına yol açarak iş kaybına yol açmıştır. Bu çalışmanın temel amacı Covid-19'un otel işletmeleri çalışanları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesidir. Bu kapsamda beş yıldızlı otel işletmesi alışanlarının Covid-19 salgın sürecinde yaşamış oldukları zorlukların, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve gelecek planlarına ilişkin düşüncelerinin ve beklentilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul Beşiktaş bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan toplam yirmi dokuz katılımcı ile online görüşme formu aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda Covid-19 salgını döneminde otellerin personelini mağdur etmeden bir süreç yönetimi planladığı ve çeşitli hijyen önlemleri aldıkları tespit edilmiştir. Çalışanlar açısından sürecin ekonomik sıkıntı yarattığı, iş güvencesizliği kapsamında tehdit oluşturduğu, sektör değişikliği ve kişisel gelişim konusunda ise fırsat yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Covid-19 sonrası dönemde çalışanların büyük bir çoğunluğunun kariyer planlamalarında bir değişiklik düşünmediği elde edilen diğer bir sonuçtur.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Pandemi, Otel İşletmeleri, alışanlar, Beş Yıldızlı.

Makale Gönderme Tarihi: 17.04.2021

Makale Kabul Tarihi: 06.06.2021

Önerilen Atıf:

Özdemir Güzel, S. (2021). Beş Yıldızlı Otel alışanlarının Covid-19 Sürecini Değerlendirmesi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 1018-1033.

© 2021 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



Journal of Turkish Tourism Research

2021, 5(2): 1018-1033.

DOI: [10.26677/TR1010.2021.751](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.751)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



RESEARCH PAPER

Five Star Hotel Employees' Evaluation of Covid-19 Process

Assistant Prof. Dr. Serap ÖZDEMİR GÜZEL, İstanbul University-Cerrahpaşa, Vocational School of Social Sciences, İstanbul, e-mail: serap.ozdemirguzel@iuc.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9409-2801>

Abstract

Increasing international travel restrictions have hit the hospitality industry and, as in all economic sectors, have led to a reduction in the workforce, resulting in job losses. The main purpose of this study is to evaluate the effects of covid-19 on hotel employees'. In this context, it was aimed to determine the difficulties, opportunities and threats experienced by the employees of the five-star hotel during the Covid-19 epidemic process and to evaluate their thoughts and expectations regarding future plans. For this purpose, data were collected with a total of twenty-nine participants working in hotels operating in the Beşiktaş region of İstanbul via online interview form. The obtained data were analyzed by content analysis. As a result of the research, it was determined that during the covid-19 epidemic period, hotels planned a process management without harming their staff and took various hygiene measures. It has been concluded that the process creates economic difficulties for the employees, poses a threat within the scope of job insecurity, and creates opportunities for sector change and personal development. However, it is another result that most of the employees do not think of a change in their career planning in the post-covid period.

Keywords: Covid-19, Pandemic, Hotel Operations, Employees, Five Star.

Received: 17.04.2021

Accepted: 06.06.2021

Suggested Citation:

Özdemir Güzel, S. (2021). Five Star Hotel Employees' Evaluation of Covid-19 Process, *Journal of Turkish Tourism Research*, 5(2): 1018-1033.

© 2021 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Turizm, ekonomik açıdan ülkelerin ödemeler dengesine ve istihdamına büyük katkı sağlayan bir endüstridir. Bununla birlikte turizm endüstrisi her türlü krizden kolaylıkla etkilenmektedir. Bu krizler; savaş, doğal afet, salgın, politik ve siyasi ilişkiler, terör vb. gibi durumlar olarak sıralanabilmektedir (Köşker, 2017). Tüm bu krizler karşısında turizm talebi olumsuz etkilenmektedir. Talebin olumsuz etkilenmesi talepte azalmaya hatta durma noktasına gelmeye sebep olabilmektedir. Çünkü turist “güven” olgusu altında seyahat etmeyi tercih etmektedir.

Covid-19 salgını tüm dünyayı etkisi altına alan ve ülkelerin hava sahalarını kapatarak önlem aldıkları bir salgındır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Covid-19’u, yeni keşfedilen bir korona virüsün neden olduğu bulaşıcı bir hastalık olarak tanımlamıştır (WHO, 2021a). 31 Aralık 2019’da Wuhan’da (Çin) ilk zatürre vakası ile tespit edilen virüs, daha sonra Covid-19’un hızlı yayılımı ve endişe verici özelliği nedeniyle DSÖ’nün 12 Mart 2020’de pandemi kararı almasına sebep olmuştur (WHO, 2021b). Bu karar sonrası virüsün bulaş riskini azaltmak adına uluslararası hareketlilik faaliyetleri sınırlandırılmıştır. DSÖ uluslararası seyahatler eden kişilerin kişisel hijyenlerine (el temizliği, elin yüz ile temas etmemesi) önem vermeleri gerektiğini belirtirken hastalık belirtisi gösteren kişilerden de uzak durulması gerektiğini belirtmiştir (WHO, 2021c).

Uluslararası hareketliliğin sınırlandırılması turizm işletmelerinin bu süreçten ekonomik anlamda olumsuz etkilenmelerine yol açmıştır. Covid-19, boş zamanı, seyahat tedarik zincirini ve işsizlik hizmetlerini kesintiye uğratmıştır (Cheer, 2020). Diğer bir ifade ile sosyal mesafe, kişilerin kendini izole etmesi ve seyahat kısıtlamaları, tüm ekonomik sektörlerde iş gücünün azalmasına yol açarak iş kaybına yol açmaya başlamıştır (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis, Agha ve Agha, 2020). Gittikçe artan uluslararası seyahat kısıtlamaları otelcilik endüstrisine darbe vurmuştur (Lai ve Wong, 2020). Diğer sektörler gibi konaklama sektörü de kısa, orta ve uzun vadeli olarak Covid-19 sürecinden etkilenmiştir. Nakit akışının durduğu, düşük kapasiteli istihdamın yaygınlaştığı, düzensiz ve sezonluk dolulukların konaklama sektöründe var olduğu bilinmektedir (Filimonau, Derqui ve Matute, 2020). Dahası birçok otel işletmesi faaliyetlerini durdurma ya da sınırlı faaliyet gibi politikalar izlemeye başlamıştır. Bununla birlikte otel işletmeleri çeşitli hijyen kurallarını uygulayarak turistlerin seyahatlerini güven içinde geçirmelerini sağlamayı amaç edinmiş ve talebi olumlu yönde etkilemeyi hedeflemiştir. Aynı zamanda sosyal mesafe kuralına uyabilmek adına düşük kapasite ile çalışmaya devam edilmiştir (Filimonou vd., 2021).

Devlet desteğinin bu süreçte varlığı hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemlidir (Leung ve Lam, 2004; Wright, 2020). Pandemi sürecinde otel işletmeleri devlet desteği ile birlikte çeşitli politikalar benimsemiştir. Bu politikalardan biri de çalışanların istihdamı konusudur. Bu süreçte hem ekonomik açıdan hem de sosyal mesafenin iş ortamında sağlanabilmesi adına operasyonel kapasitenin azaltılmasına dikkat edilerek (Hancock, 2020) evden çalışma, kısmi evden çalışma, esnek çalışma, kısa çalışma ödeneğinden faydalanma ve tam zamanlı çalışma gibi farklı çalıştırma durumları ortaya çıkmıştır. Alınan bir diğer karar orta kademe yönetici pozisyonlarına yönelik istihdamın sınırlandırılmasıdır. Ancak Covid-19 sonrası dönemde de bu sorunun devam edebileceği öngörülmektedir. Sektörde hakim olacak iş güvencesizliği kaygısının gelecek işe alım süreçlerinde de olumsuzluk yaratacağı düşünülmektedir (Filimonou vd., 2020). Unutulmamalıdır ki otel işletmelerinin bu süreçte almış oldukları önlemler otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı açısından önemli rol oynamaktadır (Salem, Elbaz, Elkhwesky ve Ghazi, 2021).

Dünya genelinde hâkim olan belirsizlik çalışanların da kriz sonrası dönemde sürecin nasıl devam edeceğini öngörememesine sebep olmaktadır. Kaygı, endişe, stres ve Covid-19 hastalığına yakalanma gibi hislerle karşı karşıya kalınmaktadır. İş güvencesizliği yaşayarak işsiz kalma korkusu ve kariyer değişikliği gibi düşüncelere sahip olunabilmektedir. Bu çalışma pandemi

döneminde beş yıldızlı otel çalışanlarının süreci nasıl değerlendirdiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ayrıca kariyer planlamaları ile ilgili ne tür kararlar aldıkları, sürecin yaratmış olduğu tehdit, fırsat ve zorlukların neler olduğuna ilişkin görüşleri değerlendirilmektedir.

Covid-19 Sürecinde İstihdam

Covid-19'un tüm dünyaya yayılmasında uluslararası seyahatlerin etkili olduğu bilinmektedir. (Wilson ve Chen, 2020: 2). Bu yüzden ülkeler sınırlarını uluslararası turistik seyahatlere kapatma kararı almıştır. Bu durum uluslararası hareketliliğinin durma noktasına gelmesine sebep olarak (Gössling, Scott ve Hall, 2020) turizm ekonomisini olumsuz etkilemiştir (Erol, 2020). Bu etkinin özellikle istihdama ve gelir kayıplarına etkisinin uzun süre devam edeceği öngörülmektedir (Erdoğan ve Yamaç Erdoğan, 2020).

Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre; 2020 yılında 338 milyon turist sayısına ulaşılmıştır. Bir önceki yıla göre % (-74)'lük bir azalış gerçekleşmiştir (UNWTO, 2021). Covid-19 salgınından dolayı uluslararası turist hareketliliğinde yaşanan düşüş turizm sektöründe yer alan konaklama, yiyecek-İçecek, seyahat acentaları, hava yolu işletmeleri ve diğer işletmelerin süreçten olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur. Bu olumsuz etkilerin ise turizm faaliyetlerinde temel değişiklikler getirdiği ve getireceği öngörülmektedir (Arslan ve Kendir, 2020). Bu noktada işletmelerin istihdam politikalarında değişikliğe gideceği tahmin edilmektedir. WTTC (2020) göre dünya genelinde turizm istihdamında en iyi senaryoya göre %30'luk bir azalış olacağı öngörülmektedir. ILO (2020) ise turizm sektöründe çalışanların geçim kaynaklarının Covid-19 salgını nedeniyle risk altında olduğunu ifade etmektedir. 14 ülkeye ait veriler incelendiğinde en az 15,3 milyon turizm çalışanın etkileneceği tahmin edilmektedir.

Covid-19 salgın sürecinde ülkeler karşılaşılabilecek ekonomik daralma ve istihdam sorununu dikkate alarak çeşitli turizm istihdam paketleri oluşturmuşlardır. Portekiz çalışan maaşlarının 3/2'sini, Fransa kısa çalışma ödeneği kapsamında çalışanların maaşlarının yüzde yetmişini desteklemiştir. Asgari ücret çalışanların ise tam maaş almaları sağlanmıştır (TURSAB, 2020). Türkiye de ise çalışanlar kısa çalışma ödeneği, işsizlik sigortası, işten çıkarma yasağı gibi uygulamalarla desteklenmiştir. İşletmeler ise bu dönemde devlet destekleri ve yasakları doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu süreçte çalışanlardan ücretsiz/ ücretli izin almaları, daha düşük ücretleri veya maaş kesintisini kabul etmeleri ve işten ayrılmaları beklenebilmektedir (ILO, 2020).

Yazında ele alınan çalışmaların bir kısmının Covid-19'un otel işletmelerine etkileri üzerine olduğu görülmektedir (Filimonou vd., 2020; Lai ve Wong 2020). Lai ve Wong (2020) otelcilik sektörünün ilk aşamada ve pandemi aşamasında Covid-19'a nasıl tepki verdiğini karşılaştırmayı amaçlamış ve her iki aşamada da otellerin çalışanlarını ücretsiz izne çıkmaları konusunda zorlama, ofis ve sistem bakımını erteleme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Filimonou vd., (2020) ele aldıkları çalışmada Covid-19'a yönelik örgütsel alınan kararların algılanan iş güvenliğini etkileyerek yöneticilerin örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, pandemi sürecinde otel işletmesinde ön planda çalışan personelin çalışmak için bir görev duygusu hissettiği bilinmektedir (Stergiou ve Farmaki, 2021).

Covid-19 sürecinde otel çalışanlarına yönelik yürütülen çalışmalarda çalışanların bu süreçten nasıl etkilendikleri, iş güvencesizliği, işe bağlılık, gelecek kaygıları, etik iklim, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, sağlık gibi değişkenlerin ilişkilendirilerek çalışıldığı tespit edilmiştir (Salem vd., 2021; Jung, Jung ve Yoon, 2021; Bajrami, Terzi'c, Petrovi'c, Radovanovi'c, Tretiakova ve Hadoud, 2021).

Salem vd., (2021) Covid-19 salgını sırasında otellere verilen devlet desteği ile otellerin sağladığı desteklerin (sağlık desteği, personel tutma ve personel eğitimi) çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini aracı değişken olan örgütsel adalet ve etik iklim açısından irdeleyerek devlet desteğinin, otel çalışanlarının sağlığı ve hijyenine yönelik desteği olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda devlet desteğinin olmasının çalışanları elde tutma konusunda güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların otel tarafından sağlık, hijyen ve eğitim konularında desteklenmesi onların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Jung vd., (2021) ise lüks otel çalışanları tarafından algılanan iş güvensizliğinin, işe bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini doğrulamaya ve kuşak özelliklerinin hafifletici etkisini belirlemeye çalıştıkları çalışmalarında, iş güvensizliği algısının lüks otel çalışanlarının bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve çalışanların işe bağlılıklarında işten ayrılma niyetini azaltabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Covid-19'un neden olduğu iş güvensizliği, işe bağlılığı azaltmada Y kuşağı üzerinde X kuşağından daha büyük bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bajrami vd., (2021) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada Covid-19'un farklı etkilerinin (risk alma, izolasyon sırasında oluşan sağlık sorunları, değişen örgüt koşulları, iş güvencesizliği) işle ilgili davranışları (iş motivasyonu ve memnuniyeti) ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. İş güvensizliğinin ve organizasyondaki yaşanan değişikliklerin olumsuz yönde tüm sonuçların yordayıcıları olduğu ve risk alma davranışının yalnızca iş tatmini için bir belirleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte demografik değişkenlerden yaş ve medeni durumun iş motivasyonu ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Covid-19'un otel çalışanlarında nasıl mesleki stres yarattığı da araştırılan diğer konular arasındadır. Bulgular, salgının ortaya çıkmasından sonra mesleki stres faktörlerinin üç alandan oluştuğunu göstermektedir. Bunlar; geleneksel otel-iş stres etkenleri, istikrarsız ve daha talep kar otel-iş-ortam stres etkenleri ve etik olmayan otel-emek-uygulamaları kaynaklı stres etkenleridir (Wong, Kim, Kim ve Han, 2021). Pandemi sonrası dönemde de kaygıların artmaya devam edeceği bilinmektedir. Bucak ve Yiğit (2021) mutfak departmanının da yönetici pozisyonunda çalışan şeflerin büyük bir çoğunluğunun pandemi sonrası dönemi kötümser açıdan değerlendirdiğini ve özellikle bu süreçte işsizlik, iş fırsatlarının azalacağı ve çalışma koşullarının bozulacağı görüşlerinin yaygın olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte, Bufquin, Parka, Backa, Meira, ve High (2021) restoran çalışanlarının çalışma durumu, ruh sağlığı, madde kullanımı ve kariyer değişim niyetleri arasındaki ilişkileri inceleyerek çalışmaya devam eden çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik sıkıntı, madde kullandıklarını ortaya koymuştur. Pandemi süresince tüm çalışanların alternatif sektörlerde gelecekte iş arama arzusu gösterdiği tespit edilmiştir.

YÖNTEM

Bu çalışmada beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının Covid-19 salgın sürecinde yaşadıkları zorluk, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve gelecek planlarına ilişkin düşüncelerinin ve beklentilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Belirtilen amaçlar doğrultusunda bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden online görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Pandemi sürecinden dolayı online görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıda sıralanmıştır;

1. Otelinizin pandemi süreci ile ilgili nasıl bir politika izledi? (ödemeler, esneklik, işsizlik, çalışma takvimi, personel yönetimi vs.).

2. Pandemi sürecinde işyerinde çalışmaya devam edildiyse ortam hijyen önemleri nasıl alındı?
3. Pandemi sürecinde hangi zorluklarla karşılaştınız? Süreci nasıl yönettiniz?
4. Bu süreçte fırsat ya da tehdit olarak gördüğünüz hususlar nelerdir? (İş güvencesizliği, stres, kariyer değişikliği, işten ayrılma niyeti, online eğitim fırsatları, akademik kariyer vs. gibi konuları düşünerek yorumlayınız.)
5. Covid-19 sonrası kariyerinize nasıl devam etmeyi planlıyorsunuz?
6. Eklemek istediğiniz ilave bir şey varsa lütfen belirtiniz.

Araştırmanın evreni, İstanbul faaliyet gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleridir. Araştırmada amaca yönelik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde “örneği oluşturan katılımcılar, araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır” (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 142). Diğer bir ifade ile amaçlı örnekleme, araştırma konusuna yönelik deneyimi veya farkındalığı olduğu düşünülen çeşitli bakış açılarına sahip kişilerin bilinçli olarak seçilmesini içermektedir (Plano Clark ve Creswell, 2015: 185-186). Bu kapsamda zengin bilginin alınabileceği hedef kitle oluşturulmuş ve e-görüşme formu gönderilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Konaklama Tesisleri Envanter Raporuna (2020) göre İstanbul Avrupa yakasında toplam 96, Anadolu yakasında ise toplam 17 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. 5 Yıldızlı otellerin Şişli (17 adet), Beşiktaş (12 adet), Beyoğlu (12 adet) ve Fatih (10 adet) ilçelerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Araştırma örneklemini Beşiktaş bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Beşiktaş bölgesinin seçilmesinde hem şehir otelciliği hem de turistik özelliği bir arada taşınması, kurumsal ve uluslararası zincir otel işletme çeşitliliğinin fazla olması etkili olmuştur.

Araştırma 07-15 Mart 2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar birbirinin tekrarı olduğu noktada görüşme formunun paylaşımı durdurulmuş ve toplamda 29 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Bilgisayar ortamında veriler birkaç kez okunmuş, daha sonra veriler kodlanmıştır. Kodlamada “birbirine benzeyen çok sayıdaki bilgi kümesinin benzer başlıklar altında toplanmasına” dikkat edilmektedir (Kozak, 2014: 138). Kodlama sonrası veriler tekrar gözden geçirilmiştir. Veriler yazar dışında bir kişi tarafından daha değerlendirilmiştir. Böylelikle geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması amaçlanmıştır.

BULGULAR

Elde edilen veriler içerik analizi sonucunda beş ana temaya ayrılmıştır. Elde edilen bulguların içerik analizi sonuçları ana tema ve kodlara ilişkin açıklamalar yardımıyla sunulmuştur. Ana temalar ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiş ve bu başlıklar altında bulgulara yer verilmiştir.

Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bulguları incelendiğinde; %51,7’sini kadın, %48,3’ünü erkek katılımcılar oluşturmuştur. Medeni durumları bakımından % 58,6’sı evli iken % 41,4’ü bekârdır. Katılımcıların tamamı tam zamanlı çalışmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların çoğunluğu beyaz yakalıdır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	Gruplandırılmalar	Yüzde	Demografik Değişkenler	Gruplandırılmalar	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	51.7	Kısa Çalışma Ödeneği Alma Durumu	Alıyorum	62.1
	Erkek	48.3		Almıyorum	37.9
Yaş	20-25	24.1	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	15 yıl ve üzeri	-
	25-30	27.6		10-15 yıl	-
	30-35	24.1		5-10 yıl	13.8
	35-40 y	10.3		1-5 yıl	58.6
	>40	13.8		1 yıldan az	27.6
Eğitim Durumu	Lisanüstü	-	Sektör Tecrübesi	15 yıl ve üzeri	17.2
	Lisans	69		10-15 yıl	20.7
	Önlisans	31		5-10 yıl	31
	Lise	-		1-5 yıl	31
	İlköğretim	-		1 yıldan az	-
Çalıştığı Departman	Önbüro	37.9			
	Satış ve Pazarlama	34.5			
	Gelir ve Rezervasyon	13.8			
	Yiyecek-İçecek	6.9			
	Teknik Servis	6.9			

Tablo 1'e göre katılımcıların % 37,9'u önbüro, %34,5'i satış ve pazarlama ve 13,8'i gelir ve rezervasyon biriminde çalışmaktadır. % 62,1'i kısa çalışma ödeneği almaktadır. Sektör tecrübesine bakıldığında %31'inin 1-5 yıl arası, %31'inin ise 5-10 yıl, % 20,7 10-15 yıl arasında, %17,2'si ise 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Mevcut işletmede çalışma süreleri incelendiğinde % 27,6'sını bir yıldan az süredir çalıştığı görülmektedir. %58,6'sı ise 1-5 yıl arasında çalışmaktadır. 10 yıl ve üzeri çalışana rastlanmamıştır.

Pandemi sürecinde çalışanların çalışma koşulları farklılık göstermiştir. Tablo 2'de çalıştırılma şekilleri belirtilmiştir.

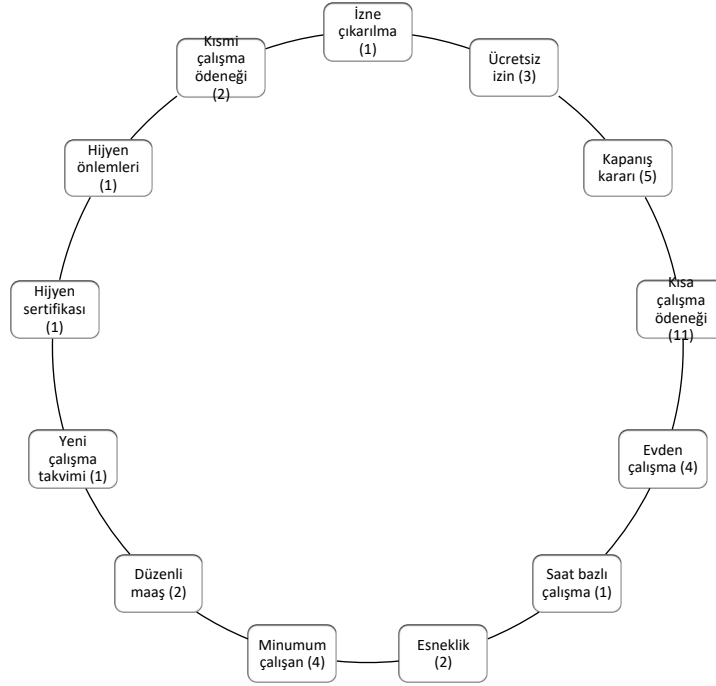
Tablo 2. Çalıştırılma Şekilleri

Durum	%
İşe gidiyorum.	55.2
Evden çalışmaktayım.	17.2
Saat bazlı evden çalışıyorum.	6.9
Ücretsiz izne çıkarıldım.	6.9
Bazen ofis bazen evden çalışıyorum.	6.9
Haftanın iki günü işe gidiyorum.	6.9
Ayın belli günleri evden diğer günler işten çalışıyorum.	3.4
Kısa çalışma ödeneği kapsamında evdeyim.	3.4
Otel kapalı kısa çalışma ödeneği alıyorum.	3.4

Tablo 2'ye göre katılımcıların yarısından fazlası işe gitmektedir. İşe gidenlerin sayısı 16'dır. Geri kalanlar ise evden çalışma, hibrit çalışma, kısa çalışma ödeneği alma, ücretsiz izne ayrılma gibi çalıştırılma koşullarına tabidir.

Otelin Pandemi Sürecinde İzlediği Politikalara Yönelik Bulgular

Pandemi süreci ile birlikte otel işletmelerinin çeşitli kararlar aldığı tespit edilmiştir. Bu kararlar; uzaktan çalışma, kısmi zamanlı evden çalışma, belirli günler evden belirli günler ofisten çalışma, süresiz izne çıkarma, kısa çalışma ödeneğinde faydalandırma şeklindedir. Az personelle süreci yönetmenin otellerin genel politikası olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun sosyal mesafenin korunması adına olmakla birlikte ekonomik yükün hafifletilmesi adına da tercih edildiği varsayılmaktadır. Ayrıca devlet desteğinin alınan kararlar üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Şekil 1'de katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlara yer verilmektedir.



Şekil 1. Otellerin İzlediği Pandemi Süreci Politikalarına Yönelik Kodlar

Otellerin aldığı kısmi kısa çalışmaya yönelik istihdam politikasını katılımcılardan biri şu şekilde açıklamıştır.

“Minimum personel tam zamanlı çalışmaktadır. Diğerleri kısmi kısa çalışma ödeneği almaktadır. Aradaki fark otel tarafından karşılanmaktadır.”K-24

Bu süreçte esnek çalışma anlayışına yönelik vurgu iki katılımcı tarafından yapılmıştır. Bir katılımcı şunu belirtmektedir:

“Esneklik gösterildi. Evden çalışma desteklendi. Genel olarak personel ve işleyiş iyi yönetildi”. K-17.

Pandemi sürecinde otelin faaliyetine devam etme kararı alması ile tam zamanlı çalışma, kısmi kısa çalışma ödeneğinden faydalandırma, ücretsiz izne çıkarma ve evden tam zamanlı çalışma şeklinde oteller politika izlemektedir. Bu durumu katılımcılardan biri şu şekilde ifade etmektedir:

"Otelimiz pandemi sürecinde kısıtlı kapasite ile hizmet vermektedir. Personelin bir kısmı kısa çalışma ödeneğinden faydalandırılarak ücretsiz izne çıkarılmıştır. Bir kısmı tam zamanlı olarak iş yerinde çalışmaya devam etmektedir. Bir kısmı da evden tam zamanlı çalışmaya devam etmektedir."
K-18

Kontrollü çalışma kapsamında faaliyetlerini durduran otel işletmeleri Temmuz itibarıyla faaliyetlerine devam etme kararı aldı. Bu işletmelerden birinde çalışan katılımcı süreci şu şekilde ifade etmektedir:

"Temmuz ayında açıldı. Genellikle operasyon departmanlarından kısıtlı sayıda kişi çalıştı. Ofis departmanları evden çalıştı" K-15

Bu süreçte çalışmaya devam eden işletmeler yoğunluğu ve teması azaltmak için çalışma takvimlerini yeniden düzenlemiştir. Bu durumu bir katılımcı şu şekilde ifade etmektedir.

"Ödemeler aksamadı, çalışma takvimi farklı günlerde ise gidip gelme ve yoğunluk yaratmamak adına yeniden düzenlendi." K-16

Sokağa çıkma yasağı döneminde otelin nasıl bir politika izlediğini bir katılımcı şu şekilde belirtmektedir:

"Sokağa çıkma yasakları süresince kısa çalışma ödeneği aldık, daha sonra normal şekilde vardiyalı çalışmaya devam ettik." K-20

Oteller bu zor dönemlerinde sabit ve değişken maliyetlerini azaltma politikası gütmektedir. Az girdi ile süreci yönetmek esastır. Bu durumu bir katılımcı şu şekilde açıklamaktadır:

"Devletinde vermiş olduğu kısa çalışma ödeneği kullanılarak minimum sayıda personel ile en fazla verim alınmaya çalışıldı. Otel giderlerini belirli kısımları kesilerek kâr marjı yükseltilmeye çalışıldı." K-21

Otel politikalarının genelinin personeli mağdur etmemeye yönelik olduğu tespit edilen bulgulardandır. Bir katılımcı personel leinine alınan kararları şu şekilde belirtmektedir:

"Maaşların tamamı eksiksiz ödendi, bununla beraber risk grubunda olan ya da evden çalışması uygun olan kişilerin evden çalışmasına izin verildi. Kullanılan yıllık izinler iade edildi ve personelin yıllık izin bakiyesi arttırıldı." K-3

Yukarıda belirtilen tüm bu bulgular doğrultusunda otel işletmelerinin Covid-19 sürecinde devlet destekleri doğrultusunda karar aldıkları, devlet tarafından uyulması istenilen çalışma koşullarına uyulduğu, sosyal mesafe kuralını dikkate alarak az personelle süreci yönetme politikası benimsediği görülmektedir. Bu süreçte çalışanları mağdur etmeme politikasının da gözetildiği tespit edilmiştir. İlgili politikanın işletmelerin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilememek ve Covid-19 sonrası dönemde personel bulma sorunu yaşamamak adına benimsediği düşünülmektedir.

Pandemi Sürecinde Çalışma Ortamlarında Alınan Hijyen Önemlerine Yönelik Bulgular

İşletmelerin pandemi sürecinde çeşitli hijyen önlemleri aldıkları görülmektedir. Bu önlemler; ortamların temizliğinin sürekli sağlanması, maske kullanımı, dezenfektan kullanımı, masa

temizliği, girişlerde ateş ölçümü, valizlerin sislenmesi, yemeklerin tek kullanımlık kaplarla servis edilmesi, eğitim verilmesi, ULV cihaz kullanımı, termal kamera kullanımı, sosyal mesafe kuralları, izolasyon odaları gibi çeşitli uygulamalar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan biri otellerinde alınan önlemleri ve uygulamaları şu şekilde dile getirmiştir;

“Gerekli yerlere sosyal mesafe ile ilgili uyarı levhaları asıldı. Herkes maske takmak zorundadır. Giriş ve çıkışlarda ateş ölçümü yapıldı. Otel servisleri haftada 2 kez ULV yöntemi ile dezenfekte edildi. Tüm departman çalışanları gerekli koruyucu donanımları kullandı. Misafir ve personel için otele çok fazla dezenfektan sipariş edildi.” K-21

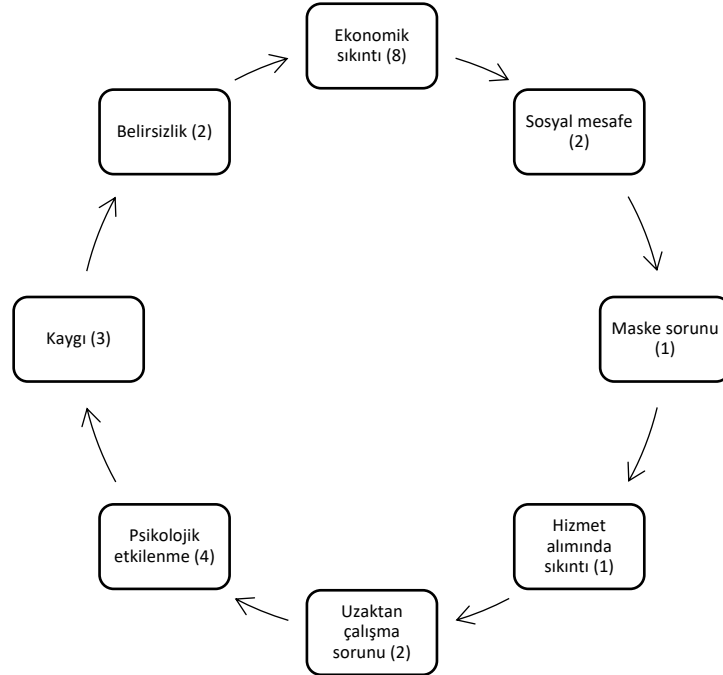
Termal kameranın ve hijyen noktalarının oluşturulduğunu belirten bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Otelin girişlerine termal kamera sistemi yerleştirildi. Çalışanlar ve misafirler için sürekli maske temin edildi ve belirli noktalara hijyen noktaları kurularak hem personelin hem de misafirlerin bundan faydalanması sağlandı.” K-22

Covid-19 sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesinde hijyen önemleri etkin bir rol oynamaktadır. Çünkü talep otel işletmelerin almış oldukları bu önlemlere göre şekillenmektedir. Bu sebeple işletmelerin talepten pay alabilmek adına hijyen önlemlerini titizlikle uydukları düşünülmektedir. Bununla birlikte ortamda Covid-19 vakasının olmaması da önemli bir husustur. Bu sebepten dolayı hem misafirlerin girişinde, konaklamaları sırasında hem de ayrılışlarında sıkı tedbirler alınmaktadır. Bu alınan tedbirleri “Güvenli Turizm Sertifikası” ile de desteklemektedirler. Ayrıca otel işletmelerinin alınan hijyen tedbirlerinde çalışanlarını da düşündükleri görülmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda otel işletmelerinde gerekli tüm hijyen tedbirlerinin alındığı söylenebilir.

Pandemi sürecinde Çalışanların Yaşadığı Zorluklara Yönelik Bulgular

Pandemi sürecinde çalışanlar temel bazı sorunlarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda oluşturulan kodlar Şekil 2’deki gibidir.



Şekil 2. Çalışanların Yaşadığı Zorluklar

Bu sorunlardan biri evden çalışmanın yaratmış olduğu altyapı sıkıntısıdır. Bu durumu bir katılımcı şu şekilde belirtmektedir:

“Evden çalışırken telefon veya çevrimiçi iletişimde zorlandık.”K-5

Çalışanların büyük bir kesiminin yaşadığı bir diğer sorun ekonomik sıkıntıdır. Diğer bir ifade ile maddi sıkıntılardır. Bu süreçte Kısa Çalışma Ödeneği (KÇÖ) kapsamında çalışanların çoğunluğu desteklenmiştir. Katılımcılardan biri KÇÖ ile geçinmesinin yaratmış olduğu zorluğu şu şekilde belirtmiştir:

“KÇÖ oldukça zorladı normal kazancımızın altında bir ücretle geçinmek daha doğrusu geçinememek...” K-8

Çalışanların etkilendiği bir durum ise sürecin belirsizliğiydi. Bir katılımcı belirsizliği şu şekilde dile getirmiştir:

“En büyük zorluk belirsizliktir. Kısa çalışma döneminin ne kadar süreceği belli olmadığı ve ancak ay sonları bir ay/iki ay daha uzatıyoruz gibi bilgi geldiği için ya da kısa çalışma bittikten sonra haftada kaç saat çalışmamızın isteneceği? Kaç saat ücretsiz izne çıkarılacağımız? belli olmadığı için harcamalarımı minimumda tutup mümkün olduğunca tasarruf yaptım, yapmaktayım.”K-7

Maske kullanımı ve sosyal mesafenin korunmasına yönelik zorluklarında olduğu tespit edilmiştir. Bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Misafirler ile sürekli iç içe olduğumuzdan dolayı maske ile çalışmamız gerekmektedir. Bu noktada konuşmakta ve anlamakta zaman zaman sıkıntılar yaşadık.”K-22

Bir katılımcı misafirlerle yüz yüze iletişimin zorluğundan bahsetmektedir. Katılımcıya göre;

“Misafirlerle yüz yüze gelmek beni zorladı. Uzak mesafede durmaya gayret ettim.” K-6

Yukarıdaki bulgular ışığında çalışanların ekonomik sıkıntı yaşamalarında normal ücretlerinin altında bir destekle geçinmek zorunda kalmalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Uzaktan çalışanların teknik alt yapı sorunu yaşadığı tespit edilmiş ve bu tespit uzaktan çalışma altyapısının olmamasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Evden çalışanların veya kısa çalışma ödeneği alarak çalışmayanların bu süreçte gelecek kaygısı duymaları sürecin belirsizliği ile ilişkilendirilebilir.

Pandemi Sürenin Yaratmış Olduğu Fırsat ve Tehditlere Yönelik Bulgular

Katılımcılara bu süreçte ne gibi fırsatlarla ve tehditlerle karşılaştıkları sorusu yöneltilmiş katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar Tablo 3'te kodlanmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların Fırsat ve Tehdit olarak Gördükleri Durumlar

Fırsat	Tehdit
Kişisel gelişime vakit ayırma (3)	Sektörün olumsuz etkilenmesi (1)
Akademik kariyer (2)	Ücretlerde küçülme (1)
Sektör değişikliği (5)	İş güvencesizliği (5)
Online eğitim (3)	İşten ayrılma niyeti (1)
	Uygun çalışma ortamı sıkıntısı (2)
	İşsizlik (1)
	İşsiz kalma korkusu (4)
	Stres (8)
	Gelecek kaygısı (1)
	Risk altında çalışmak (3)

Katılımcılardan ikisi fırsat ve tehdit olarak gördüğü durumları kısaca şu şekilde belirtmiştir:

"Fırsatlar: Kişisel gelişime vakit ayırmak ve çevrimiçi eğitimlere katılmaktır. Tehdit: İş güvencesizliğidir." K-7

"Sürekli olarak bir risk altında çalışmak gördüğüm yüksek tehditlerden bir tanesidir. Fakat bu süreçte genel olarak kendimize daha fazla vakit ayırabildiğimiz için kendimizi geliştirmek adına bir şeyler yapmış olmanın verdiği fırsatlar da bulunmaktadır." K-22

Bir katılımcı risk altında ve iş kaygısı ile çalışmaya yönelik oluşan tehdidi şöyle ifade etmiştir:

"Hasta olma ve işsizlik korkusu yaşıyorum. Aynı zamanda gelecek kaygısı var." K-26

Yukarıdaki bulgular ışığında Covid-19'un çalışanlarda işsiz kalma korkusu yarattığı tespit edilmiştir. Sürecin belirsizliği, ulus ötesi seyahat kısıtlamaları ve sektörün uzun vadede toparlanacağı öngörüsünün etkili olduğu düşünülmektedir. İşsiz kalabilme olasılığının ister istemez çalışanlarda strese yol açtığı varsayılmaktadır. Bununla birlikte uzaktan çalışanlarda uygun fiziki ve alt yapı koşullarının sağlanamamasının yaratmış olduğu stresinde varlığı öngörülmektedir. İş ortamında çalışmaya devam edenlerde ise oluşan stresin risk (sağlık riski) altında çalışma kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Krizler her zaman fırsatlar da doğurmaktadır. Krizleri fırsata dönüştürmeyi düşünenlerin sektör değişikliği kararı aldıkları görülmektedir. Turizm sektörünün emek yoğun yapısı ve esnek çalışma koşulları çoğu kez turizm çalışanlarını sektör değiştirme kararı aldırılmakta ancak gerçekleşmesi tetikleyici bir faktöre bağlı olarak şekillenebilmektedir. Covid-19 sürecinin de bu kararın alınmasında ve uygulanmasında etkili olacağı öngörülmektedir.

Covid-19 Sonrası Dönemde Kariyer Planlamalarına Yönelik Bulgular

Covid-19'un yaratmış olduğu sektör durağanlığı ve sektörün geleceğine yönelik belirsizlik göz önüne alınarak katılımcılara Covid-19 sonrası kariyer planlamalarının nasıl olacağı yönünde soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar tablo 4'de kodlanmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Covid-19 sonrası Kariyer Planlamalarına Yönelik Bulgular

Çalıştığım otelde devam (13)
Sektör değişikliği (4)
Sektöre devam (2)
Plan değişikliği yok (1)
Kariyer değişikliği (1)
Yurtdışı alternatifleri (1)
Yurtdışında akademik kariyer (1)
Kararsız (1)

Katılımcılardan biri sektör değişikliği planlamasını şu şekilde belirtmektedir:

"Turizm dışında farklı bir sektörde kurumsal bir şirketin satış pazarlama departmanında iş arayışına girdim ve otelcilğe geri dönmek istemediğime bu işi yapmaktan mutlu olmadığımı karar verdim." K-11

Sektör değişikliği planlamayan katılımcı sayısının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bir katılımcı sektör değişikliği planlamadığını ancak yurtdışı kariyer planlaması yaptığını ifade etmiştir.

“Döviz kurunun hızlı yükselişi de göz önünde bulundurulduğunda yurtdışı alternatiflerini değerlendirmeyi planlıyorum.”K-7

Covid-19 sonrası dönemde otel işletmelerinde çalışanların kariyer planlamalarına yönelik bulguları incelendiğinde çalıştıkları otelde devam edeceklerin sayısının fazlalığı göze çarpmaktadır. Bu durum Covid-19 sonrası süreçte sektörün belirsizliği, iş alternatiflerinin veya ilanlarının bu süreçte sınırlı olacağı görüşü ile ilişkilendirilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının Covid-19 salgın sürecinde yaşadıkları zorluk, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve gelecek planlarına ilişkin düşüncelerinin ve beklentilerinin değerlendirildiği bu çalışmada elde edilen veriler ışığında Covid-19 salgını döneminde otellerin personelini mağdur etmeden bir süreç yönetimi planladığı sonucuna ulaşılmıştır. Personel leynine politikanın benimsenmesinde devlet desteğinin güçlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, elde edilen sonuç, çalışanların otel tarafından desteklenmesi durumunda iş memnuniyetleri ve sadakatlerinin olumlu yönde etkilendiği sonucu ile paralellik göstermektedir (Salem vd., 2021). Bu süreçte çalışanları mağdur etmeden ve devlet desteği ile birlikte kısa çalışma ödeneğinden faydalandırma, kısmi çalışma, evden çalışma, ücretsiz izne çıkarılma, dönüşümlü çalışma takviminin planlanması gibi politikalar benimsenmiştir. Otel işletmelerinin kriz dönemini en az hasarla atlatmak istedikleri ve şartlarının elverdiği ölçüde personelini kaybetmemek adına etkin bir süreç yönetimi benimsediği düşünülmektedir. Bununla birlikte otellerin çalışanlarını ücretsiz izne çıkardıkları sonucu Lai ve Wong (2021) tarafından da desteklenmektedir. Bir diğer sonuç ise az personelle süreci yönetmenin otellerin genel politikası olduğudur. Bu durumun otel doluluğunun düşüş göstermesi, ülke içerisinde alınan tedbirler ve sosyal mesafe kuralının sağlanabilmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Pandemi sürecinde otellerin çeşitli hijyen önlemleri aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu önlemlerin ülke bazlı alınan tedbirler, markanın veya grubun almış olduğu covid tedbirler ve Kültür ve Turizm Bakanlığının yayınlamış olduğu genelgede yer alan kriterler doğrultusunda alındığı tespit edilmiştir. İzolasyon odaları, ULV cihaz kullanımı, termal kamera, sosyal mesafenin korunması, maske kullanımı, salgına yönelik eğitim, ortamların steril edilmesi, dezenfektan kullanımı bu önemlerden bazılarıdır.

Çalışanların pandemi sürecinde temel bazı sorunlarla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sorunların başında ekonomik sıkıntı gelmektedir. Her ne kadar kısa çalışma ödeneği sağlansa da çalışanların maaşlarında azalma olmuştur. Bu durumun geçim zorluğu yarattığı tespit edilmiştir. Salgına yönelik sürecin belirsizliği ekonomik kaygıları, iş kaygısını da beraberinde getirmiştir. Benzer bir sonuç Wong vd., (2021) tarafından elde edilmiştir. Diğer yaşanan zorluklar ise uzaktan çalışma ile ilgili altyapı sıkıntısı, maske kullanımı ve sosyal mesafenin korunmasına yöneliktir.

Çalışanların süreçle ilgili fırsat olarak gördükleri durumlar tehditlere oranlara sınırlıdır. Sürecin sektörü değiştirmek ve kişisel gelişimlerine vakit ayırmak isteyenler için fırsat yarattığı aşikârdır. Bufquin vd., (2021) pandemi süresince restoran çalışanlarının gelecekte alternatif sektörlerde iş arama arzusu gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çalışmanın sonucunu desteklemektedir. Bununla birlikte en büyük tehdit iş güvencesizliğidir. Çalışanların fırsat ve tehdit olarak gördükleri durumlar ve sürecin yaratmış olduğu belirsizlik dikkate alındığında Covid-19 sonrası dönemde çalışanların büyük bir çoğunluğunun kariyer planlamalarında bir değişiklik

düşünmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Bucak ve Yiğit'in (2021) elde ettiği işsizlik, iş ilanlarının azlığı ve çalışma koşullarının zorlaşacağı çıktıları ile desteklenmektedir.

Bu çalışma yirmi dokuz beş yıldızlı otel çalışanının görüşleri ile sınırlıdır. Bu sebepten dolayı sonuçlar genellemez. Gelecek çalışmalar nicel araştırma yöntemlerini tercih ederek daha geniş bir örneklemden veri toplayabilir. Farklı değişkenlerle çalışmanın kapsamını genişletebilir. Covid-19'un yaratmış olduğu iş güvencesizliği faktörü farklı değişkenlerle irdelenebilir ve ilişkilendirilebilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar yazına teorik anlamda katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte pandemi döneminde çalışanların düşüncelerine yönelik bulgular sağlamakta ve bu bulguların insan kaynakları yöneticilerinin süreçle ilgili planlamalarında yol gösterici rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen öneriler şu şekildedir;

- Çalışanların iş kaygısı giderilmelidir. Bu noktada çalışanlarla açıklık ilkesi doğrultusunda şeffaf bir iletişim kurulmalıdır.
- Çalışanların akıl sağlığını korumaya yönelik psikolojik destek sağlanabilir.
- Çalışanların örgüt bağlılığını arttırmaya yönelik politikalar geliştirilmelidir. Onları bu süreçte değerli hissettirecek elde tutma faaliyetleri yürütülmelidir. Online eğitimler, kişisel gelişim etkinlikleri tercih edilebilir.
- Çalışanların sorunlarına yönelik bir odak grup çalışması yapılabilir ve istekleri, beklentileri, sorunlar-çözümleri üzerine yoğunlaşılabilir.
- Çalışanların çalışma ortamına yönelik hastalığa yakalanma kaygıları giderilmelidir. Bu noktada eğitimler artırılabilir.
- Covid-19 sürecinin çalışanlar açısından yıpratıcı bir süreç olduğu düşünüldüğünde bekleyen terfiler varsa bu süreçte terfilerin verilmesi motivasyonu arttıracaktır.

KAYNAKÇA

Arslan, E. ve Kendir, H. (2020). Covid-19 Salgını Sonrası Yükselen Trend Kırsal Turizm: Zile Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3668-3683.

Bajrami, D. D., Terzi'c, A., Petrovi'c, M. D., Radovanovi'c M., Tretiakova, T. N., and Hadoud, A. (2021). Will We Have the Same Employees in Hospitality After All? The Impact of Covid-19 on Employees' Work Attitudes and Turnover Intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 94: 1-9, p. 102754.

Bucak, T. and Yiğit, S. (2021). The Future of the Chef Occupation and the Food and Beverage Sector after the Covid-19 Outbreak: Opinions of Turkish Chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 92: 1-8, p. 102682.

Bufquin, D., Parka, J. R., Backa, R. M., Meira, J. V. S., and High, S. K. (2021). Employee Work Status, Mental Health, Substance Use, and Career Turnover Intentions: An Examination of Restaurant Employees During COVID-1, *International Journal of Hospitality Management*, 93: 1-9, p. 102764.

Cheer, J. M. (2020). Human Flourishing, Tourism Transformation and Covid-19: A Conceptual Touchstone, *Tourism Geographies*, 22(3): 1-11, p. 1765016.

Coşkun, R., Altunışık, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Erdoğan, Ç. ve Yamaç Erdoğan, Z. (2020). Turizmin Covid-19 Direnci: Bakanlık Perspektifinden Turizmde Normalleşme Faaliyetleri – I. Çeyrek, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3358-3377.

- Erol, S. I. (2020). Covid-19'un Çalışma Hayatına Yansımaları Salgından Etkilenen Bazı Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19): 213-232.
- Filimonau, V., Derqui, B. and Matute, J. (2020). The Covid-19 Pandemic and Organisational Commitment of Senior Hotel Managers, *International Journal of Hospitality Management*, 91: 112, p. 102659.
- Gössling, S., Scott, D. and Hall, C. M. (2020). Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1): 1-20.
- Hancock A. (2020). *Restaurants, Hotels and Gyms Face up to a Future of Social Distancing*, *Financ. Times*. (22 April 2020). [Online] <https://www.ft.com/content/7c902798-4d90-4206-9fd4-bafa154ef1e1> [Erişim Tarihi:16.04.2021].
- ILO-International Labour Organization (2020). *COVID-19 and Employment in the Tourism Sector: Impact and Response in Asia and the Pacific*. [Online] https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--asia/---robangkok/documents/briefingnote/wcms_742664.pdf [Erişim Tarihi:13.04.2021].
- Jung, H. S., Jung, Y. S. and Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The Effects of Job Insecurity on the Job Engagement and Turnover Intent of Deluxe Hotel Employees and the Moderating Role of Generational Characteristics, *International Journal of Hospitality Management*, 92: 1-9, p. 102703.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62: 216-230.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). *2020/6 Sıra Sayılı Konaklama Tesislerinde Kontrollü Normalleşme Süreci Genelgesi Değişikliği*. [Online] <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/76283,20206-sira-sayili-konaklama-tesislerinde-kontrollu-norm-.pdf?0> [Erişim Tarihi:07.04.2021].
- Lai, I. K. W. and Wong, J. W. C. (2020). Comparing Crisis Management Practices in the Hotel Industry Between Initial and Pandemic Stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10): 3135-3156.
- Leung, P., & Lam, T. (2004). Crisis Management During the SARS Threat: A Case Study of the Metropole Hotel in Hong Kong, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1): 47-57.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. and Agha, R. (2020). The Socio-Economic Implications of the Coronavirus Pandemic (COVID-19): A Review, *International Journal of Surgery*, 78: 185-193.
- Plano Clark, V. L and Creswell, J. W. (2015). Karma Yöntem Araştırmalarında Veri Toplama, (Editör) Dede, Y., Demir, Ş. B., (Çeviren, Yaman S.), *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi* (2. Baskı) içinde (ss. 183-216) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Salem, I. E., Elbaz, A. M., Elkhwesky, Z. and Ghazi, K. M. (2021). The COVID-19 Pandemic: The Mitigating Role of Government and Hotel Support of Hotel Employees in Egypt, *Tourism Management*, 85: 1-16, p. 104305.
- Stergiou, D. P. and Farmaki, A. (2021). Ability and Willingness to Work during COVID-19 Pandemic: Perspectives of Front-Line Hotel Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 93:1-4, p. 102770.
- TURSAB (2020). *Covid 19 Sürecinde Türkiye ve Dünya Turizmi*. [Online] <https://www.tursab.org.tr/assets/assets/uploads/arastirmalar/covid-19-surecinde-turkiye-ve-dunya-turizmi.pdf> [Erişim Tarihi: 10.04.2021].

- UNWTO (2021). *2020: A Year in Review*. [Online] <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020> [Erişim Tarihi:13.04.2021].
- WHO (2021a). *Coronavirus*. [Online] https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 [Erişim Tarihi:13.04.2021].
- WHO (2021b). *Archived: WHO Timeline - COVID-19*. [Online] <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> [Erişim Tarihi:13.04.2021].
- WHO (2021c). *Updated WHO Recommendations For International Traffic in Relation to COVID-19 Outbreak*. [Online] <https://www.who.int/news-room/articles-detail/updated-who-recommendations-for-international-traffic-in-relation-to-covid-19-outbreak> [Erişim Tarihi:13.04.2021].
- Wilson, M.E. and Chen, L. H. (2020). Travellers Give Wings to Novel Coronavirus (2019-nCoV). *Journal of Travel Medicine*, 27(2): 1–3.
- Wong, A. K. F., Kim, S., Kim, J., and Han, H. (2021). How the COVID-19 Pandemic Affected Hotel Employee Stress: Employee Perceptions of Occupational Stressors and Their Consequences, *International Journal of Hospitality Management*, 93- 1-10, p. 102798.
- Wright, C. (2020). Local Government Fighting Covid-19, *The Round Table*. 109:3, 338-339.
- WTTC (2020). *Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from COVID-19*. [Online] <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios> [Erişim Tarihi:13.04.2021].