

Yayın Geliş Tarihi: 12.10.2016
Yayına Kabul Tarihi: 14.08.2017
Online Yayın Tarihi: 06.04.2018
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.280525>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 441-469
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

OTEL İŞLETMELERİNİN POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ: WEB SİTELERİNİN ANALİZİ¹

Emine ŞİMŞEK EVREN*
Meryem AKOĞLAN KOZAK**

Öz

Bu çalışmada, Türkiye'deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla ne tür izlenim yönetimi taktiklerine başvurduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle 1751 turizm işletme belgeli otelin web sitesinin ön incelemesi yapılmış; insan kaynakları veya kariyer sayfası bulunan 453 otel web sitesi asıl inceleme için seçilmiştir. Web sitesi incelemeleri; otel işletmelerinin kategoriler çerçevesinde daha çok proaktif bir şekilde, içsel bilgilerle ve işveren markalama yoluyla potansiyel çalışanlara ulaştıklarını göstermiştir. Ayrıca, uygulamaların çoğunlukla aydınlatıcı tekniklerle; detaylara yer vermeden, genel açıklamalar ve görsellerle gerçekleştirildiği de görülmüştür. Taktikler itibarıyla bakıldığında ise otellerin "lokasyonu iyi", "büyük", "kolay erişilebilir", "ulusal-uluslararası standartlara uyan", "sosyal sorumluluk sahibi", "örnek işletme", "terfi olanakları sunan" ve "fiziksel çalışma ortamı iyi" gibi izlenimleri potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca, uluslararası zincir otellerin, beş yıldızlı otellerin ve yıl boyu faaliyette bulunan otellerin diğer otel tiplerine göre potansiyel çalışanlara yönelik taktikleri daha sık kullandıkları da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İzlenim Yönetimi, Otel İşletmeleri, İşveren İmajı, Potansiyel Çalışanlar, Web Siteleri.

¹ Bu çalışma "Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: Web Sitelerinin Analizi" başlıklı yüksek lisans tezinden (Emine Şimşek Evren, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016) üretilmiştir

* Doktora Öğrenci, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, eminesimsekevren@gmail.com

** Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, mkozak@anadolu.edu.tr

IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS OF HOTELS TOWARDS POTENTIAL EMPLOYEES: ANALYSIS OF WEB SITES²

Abstract

In this study, it is aimed to determine the impression management tactics that were used by hotels in Turkey on their web sites to effect potential employees. In this context, first of all, preliminary review of 1751 web sites of tourism operation licensed hotels was conducted and 453 hotel web sites that included human resources and carrier pages were chosen for main examination. Web site examinations showed that, in the context of categories, hotels reach the potential employees proactively with internal information and through employer branding. In addition, impression management implications have been mostly carried out with illustrative techniques; in other words, with general statements and images, without using details. When it is considered in terms of tactics; it is seen that hotels use impressions such as “good location”, “big”, “easily accessible”, “conformity to national-international standards”, “socially responsible”, “model company”, “offering promotion opportunities” and “good physical working environment” to impress potential employees. Additionally, it is found that international chain hotels, five star hotels and yearlong working hotels use impression management tactics for potential employees more frequently than the other types of hotels.

Keywords: *Corporate Impression Management, Hotel Companies, Employer Image, Potential Employees, Web Sites.*

GİRİŞ

Etkili insan kaynakları politikaları geliştirerek, nitelikli işgücünü kuruma çekebilmek, günümüzün sert rekabetçi ortamında, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasının temel koşullarından biridir. Emek yoğun bir yapıya sahip olma yanında, üretim ve sunumun müşteri ile aynı ortamlarda gerçekleştiği otel işletmelerinde kalifiye personel çalıştırma daha da önemli bir hale gelmektedir. Nitelikli işgücünü kuruma çekmenin yolu ise olumlu işveren izlenimi yaratmaktan geçmektedir. Bu noktada, son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri, kurumsal izlenim yönetimi taktikleridir. Bu taktiklerden özellikle potansiyel çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi olan işveren markalama taktiklerinin ise potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde özel bir yeri vardır.

Potansiyel çalışanlara yönelik kurumsal izlenim yönetimi uygulamaları; potansiyel çalışanlarda kurumun arzu ettiği izlenimlerin, imajların yaratılmasını sağlayan ve nihayetinde çalışan adayının tercihlerini etkileyen strateji ve taktikleri ifade etmektedir. Bu strateji ve taktikleri doğru bir şekilde kullanan işletmeler, potansiyel çalışanlarda istedikleri izlenimleri yaratarak, iş başvurusu havuzunu hem niceliksel hem de niteliksel açıdan geliştirmektedirler. Bu noktada en önemli konulardan biri, izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanacağı araçların seçimidir.

² This study is derived from master thesis titled “Impression Management Tactics of Hotels towards Potential Employees: Analysis of Web Sites” (Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, 2016).

Zira doğru hedefe ulaşmanın yolu, doğru aracı seçmekten geçmektedir. Bu kapsamda, kurumların diğer hedef kitlelerine uyguladığı izlenim yönetimi faaliyetlerinde olduğu gibi, potansiyel çalışanlara yönelik faaliyetlerinde de çeşitli araçların (kurumsal yayınlar, gazete ilanları, sosyal medya hesapları, kurumsal web siteleri vb.) kullanımı söz konusudur. Bunlar arasında; içerik zenginliği, interaktiflik, maliyet düşüklüğü vb. avantajlarla son yıllarda en öne çıkan, kuşkusuz kurumsal web siteleridir. Potansiyel çalışanlar, bu sitelerde hem kurumdaki iş olanakları hakkında hem de kurum kültürü, çalışma atmosferi vb. birçok konuda bilgi edinebilmektedirler. Ancak konuyla ilgili gözlemler ve yapılan taramalar, Türkiye’deki otel işletmelerinin nitelikli işgücünü çekmek için web tabanlı izlenim uygulamalarını fazla önemsemediklerini göstermektedir. Konuyla ilgili taramalar, 1751 otelin aktif web sitesine sahip olduğu ve sadece 453’ünde insan kaynakları ve kariyerle ilgili linklerin olduğunu göstermiştir. Uygulamadaki böyle bir eksiklik ya da yetersizlik durumu, bu çalışmanın başlatılmasının esas dayanağını oluşturmuştur. Ayrıca, ilgili literatür işletmelerin sanal ortamdaki insan kaynakları araştırmalarının sayısında son yıllarda artış olduğuna işaret etmektedir. Yapılan bu çalışmalarda ise web sitelerinin dizaynı, sosyal medyanın etkili kullanımı veya çevrimiçi işe alma sitelerinin etkililiği gibi konular üzerinde durulmaktadır. Web sitesi, sosyal medya gibi sanal platformlarda özellikle, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Konunun, potansiyel çalışanlar için işletme seçim aşamasında önemli olduğu dikkate alındığında, bu bilgi eksikliğinin giderilmesi literatüre katkı manasında da önemlidir. Bu gerekçelere bağlı olarak hazırlanan bu çalışmada, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlara yönelik uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin incelenmesine karar verilmiştir. Çalışmanın hem literatüre hem de sektör profesyonellerine sunacağı bulgular nedeniyle önemli bir boşluğu dolduracağı söylenebilir.

LİTERATÜR

İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi kısaca “bireylerin diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemler” şeklinde tanımlanabilir (Rosenfeld vd., 1995). Goffman’a (1959) göre ise izlenim yönetimi “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışları ile ilgilidir”. Schenkler’in (1980), tanımında ise izlenim yönetimi; “kişinin gerçek veya hayali sosyal etkileşimlerde tasarlanan imajını bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kontrol etme girişi” olarak açıklanmış ve izlenim yönetiminin bilinçli olarak gerçekleşeceği gibi bilinçsiz olarak da gerçekleşeceği ileri sürülmüştür (Leary ve Kowalski, 1990: 34). Bu açıklamalara bağlı olarak izlenim yönetimi; bir kişinin etkilemeye çalıştığı diğer kişilerde istediği imajı yaratabilme çabaları olarak tanımlanabilir.

İzlenim yönetiminin bir teori olarak kabul edilmesi ve bilimsel bir ilgi alanı olması 1959'da Erwin Goffman tarafından yayımlanan "The Presentation of Self in Everyday Life" (Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu) başlıklı esere dayanmaktadır (Bozeman ve Kacmar, 1997; Dillard vd., 2000; Leary ve Kowalski, 1990). Goffman'ın bu çalışmasından sonra izlenim yönetimi konusunun sosyal psikologlar arasında da popüler bir konu haline geldiği; Snyder, Arkin, Shepherd, Ralston ve Elsass gibi ünlü sosyal psikologların bu konuda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. (Bilbow, 1997: 463). Goffman, bahsi geçen klasikleşen eserinde izlenim yönetimini dramaturji yaklaşımı kapsamında incelemiş ve Shakespeare gibi, günlük yaşamı bir tiyatro sahnesine benzetmiştir. Bu bağlamda Goffman, günlük yaşamda insanların izleyiciler önünde performanslarını sergileyen *aktörler* olduğunu belirtmiştir (Gardner ve Martinko, 1988). Bu bakış açısı aslında bir taraftan konunun akademik çevrelerce tartışılmasının önünü açarken diğer taraftan birçok araştırmacının uzun yıllar izlenim yönetimiyle ilgili yanlış değerlendirmeler yapmasına vesile olmuştur. Öyle ki, izlenim yönetimi uzun bir süre, insanların kendini olduğundan farklı gösterme çabaları olarak görülmüş ve 1980'lere kadar "algı manipülasyonu" şeklinde değerlendirilmiştir (Rosenfeld vd., 2002: 11).

1980'lere gelindiğinde, izlenim yönetimi örgüt araştırmalarında da incelenmeye başlanmıştır. Giacalone ve Rosenfeld'in "*IM in the Organization*" (Örgütlerde İY) başlıklı kitabı, izlenim yönetimini örgütsel süreçler açısından sistematik olarak inceleyen ilk örnektir. Daha sonraki yıllarda, Barry Schlenker, Mark Snyder, Roy Baumeister, Bob Arkin, Rick Syneder, Robert Caldini ve Mark Leary gibi psikologlar ve Gerald Ferris, David Ralston, Mark Martinko, Jerald Greenberg ve Robert Bies gibi ünlü örgüt araştırmacıları bu alanda araştırmalar gerçekleştirmiştir (Rosenfeld vd., 2002: 11). Örgütsel yapılarda bireylerin izlenim yönetimi çabalarını inceleyen bu çalışmalar, genellikle performans değerlendirme (Bolino ve Turnley, 2003; Harris vd., 2007; Treadway vd., 2007), iş görüşmeleri (Ellis vd., 2002; Higgins ve Judge, 2004; Tsai vd., 2005; Van Iddekinge vd., 2007) ve kariyer edinme (Judge ve Bretz, 1994; Wayne vd., 1997) gibi konularla ilişkili olarak yürütülmüştür.

1990'larda ortaya çıkan gelişme, izlenim yönetiminin bireysel ve örgütsel/kurumsal düzeyleri olan çok boyutlu bir yapısının olduğunun anlaşılmasıdır. Kurumsal izlenim yönetimi kapsamında, kurumlar aktör, izleyiciler hedef olarak değerlendirilmiş ve kurumların uyguladığı izlenim yönetimi taktikleri üzerinde durulmuştur (Bolino vd., 2008). Genel olarak bireysel izlenim yönetimi taktiklerinin kurumsal düzeye uyarlanması şeklinde gelişen örgütsel izlenim yönetimi yaklaşımı, 1990'ların başlarında gelişmeye başlamış (Elsbach ve Sutton, 1992) ve 2000'lerle birlikte, internet ve sosyal medya gibi faktörlerin de etkisiyle daha sık incelenir hale gelmiştir (Bansal ve Kistruck, 2006; Boyd, 2003; Boyer vd., 2006; Lillqvist ve Louhiala-Salminen, 2014; Schniederjans vd., 2013).

Kurumsal İzlenim Yönetimi Yaklaşımı

Günümüzde izlenim yönetimi, iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki; izlenim yönetiminin 1950'lerden itibaren alan yazında yer edinmesini sağlayan bireysel izlenim yönetimidir. Bireysel izlenim yönetimi, bireylerin günlük yaşamda veya örgütsel yapılar içinde çeşitli kazanımlar elde etmek amacıyla izleyicilerdeki izlenimlerini kontrol etme çabalarıdır (Bolino vd., 2008). İkinci yaklaşım ise 1990'larda literatüre giren ve yaygınlaşan örgütsel, diğer bir ifadeyle kurumsal izlenim yönetimidir. Bu çalışmada üzerinde durulan yaklaşım kurumsal izlenim yönetimidir ve literatürde çoğu araştırmada yapılanın aksine, örgütsel izlenim yönetimi kavramı yerine kurumsal izlenim yönetimi kavramı kullanılmaktadır. Zira kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarında olduğu gibi, izlenim yönetiminde de, örgüt yapısından ziyade kurumsal imaj üzerinde durulmaktadır.

İzlenim yönetimi konusunun kurumlar düzeyinde incelenmesi, kurumların da tıpkı bireyler gibi yaşayan birer organizma olduğu fikrinden hareketle başlamış ve yaygınlaşmıştır (Bolino vd., 2008). Ancak kurumların izlenim yönetimi, bireysel izlenim yönetiminin aksine, kolektif bir süreçtir ve yöneticiler, çalışanlar ve profesyonel halkla ilişkiler personeli bu sürece dâhil olabilir. Ayrıca, müşteriler de kurumların izlenim yönetimi çabalarına negatif veya pozitif yönde etki eden kesimlerden biridir. Bahsi geçen kişiler, kurumlar için izlenim yönetimi açısından aynı zamanda hedef konumunda da olabilirler (DuBrin, 2010: 177). Örneğin çalışanlar bir kurumun izlenimlerinin yönetiminde birer *aktör* olarak görev alabildiği gibi kurumun örgütsel bağlılık yaratma çabalarında izlenim yönetimi sürecinin *hedefi* de olabilirler. Kurumsal izlenim yönetiminin tanımı ise bu alanın öncü isimlerden olan Elsbach, Sutton ve Principe (1998: 68) tarafından "kurumların izleyicilerinin algılarını etkilemek üzere tasarlayıp yürüttüğü maksatlı davranışlar" şeklinde yapılmaktadır.

Kurumsal izlenim yönetimi konusunu daha iyi bir şekilde açıklayabilmek için konuyu ilişkili kavramlar olan kurumsal kimlik, imaj ve itibar gibi kavramlarla birlikte değerlendirmekte de fayda vardır. Kurumsal kimlik konusu literatürde örgüt kimliği ile birlikte ele alınmakta ve bazı yazarlar bu iki kavram arasındaki farka dikkat çekmektedir (Chun, 2005; Hatch ve Schultz, 1997). Çalışmalar incelendiğinde, örgütsel kimlik kavramının daha çok örgüt araştırmacılarının kullandığı bir kavram olduğu, örgüt üyelerinin örgütlerine ilişkin ne algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleriyle ilgili olduğu ve örgütün ayırt edici değerlerine ve özelliklerine ilişkin kolektif ve paylaşılan algılar olduğu şeklinde değerlendirmelere rastlanılmaktadır. Daha çok pazarlama araştırmacılarının üzerinde durduğu kurumsal kimlik konusu ise kurumsal itibarın bir bileşeni olarak görülmekte ve isim, logo ve semboller gibi görsel unsurlar içeren dışsal imaj yönetiminin parçası olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal izlenim yönetimi ise hem dışsal paydaşların hem içsel paydaşların algılarıyla ilgili bütüncül bir yaklaşımı içermektedir.

Örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik konularında olduğu gibi örgütsel imaj ve kurumsal imaj kavramlarının incelenmesinde de pazarlama araştırmacılarının ve örgüt araştırmacılarının farklı yaklaşımları söz konusudur. Pazarlama araştırmacıları imajı dışsal paydaşların örgüte ilişkin algıları olarak görürken; örgüt araştırmacıları içsel paydaşların algıları olarak görmektedir. Bütüncül bir şekilde ele alındığında ise örgütsel imaj; “bir birey veya belirli bir grubun örgüte ilişkin bütüncül ve etkili izlenimi ve grubun anlamlandırma çabalarının ve örgütün kendine ilişkin üretilmiş ve sergilenmiş fotoğrafına ilişkin iletişiminin sonucu” olarak tanımlanabilir (Hatch ve Schultz, 1997: 359). Kısaca, kurumsal imaj, firmanın çeşitli kamuoyları nezdindeki genel izlenimleri (Gray ve Smeltzer, 1985, akt., Gürbüz, 2014: 31) ve izleyicinin zihnindeki güncel fotoğrafıdır (Gray ve Balmer, 1998: 697). Kurumsal itibar ise farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla değerlendirilen oldukça kapsamlı bir konudur ve işletmenin en önemli rekabetçi avantaj sağlayan gücüdür (Fombrun ve Rindova, 1998: 206; Fombrun ve Van Riel, 1997). Kurumsal itibar; “izleyicilerin, örgütün zaman içinde ortaya koyduğu finansal, sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin değerlendirmelerine dayanan kolektif yargıları” şeklinde tanımlanabilir (Chun, 2005). Kurumsal itibar ayrıca, “paydaşların işletmeye ilişkin zaman içinde oluşan genel değerlendirmeleri” olarak da ele alınabilir. Bu kapsamdaki değerlendirmeler, firmanın faaliyetleri hakkında bilgi sağlayan ve/veya diğer önemli rakiplerin faaliyetlerinin kıyaslaması hakkında bilgi sağlayan iletişim ve sembolizm çeşitlerine ve paydaşın doğrudan yaşadığı deneyimlerine dayanmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001).

Bu kavramlar genel olarak değerlendirildiğinde, kurumsal kimlik oluşturma çabalarının izleyicilerde çeşitli izlenimler yarattığı, kısa vadede kurumsal imaj oluşturduğu ve uzun vadeli çabalar sonucunda da kurumsal itibarın oluştuğu ifade edilebilir (Barnett vd., 2006). Gerek imaj literatüründe gerek itibar literatüründe gerekse izlenim yönetimi literatüründe itibarın uzun vadede oluşan kolektif imajlar toplamı olduğu ve imajın ise izlenimler toplamından oluştuğu görüşüne rastlamak mümkündür (Barich ve Kotler, 1991; Dichter, 1985; Gotsi ve Wilson, 2011; Schlenker, 1980). Bu bağlamda, izlenim yönetiminin kurumsal imaj, itibar yaratma ve yönetme sürecinin önemli bir unsuru olduğu, itibar ve imaj yaratma sürecinde başvurulan kısa soluklu taktiksel faaliyetleri kapsadığı söylenebilir. Dolayısıyla kurumsal izlenim yönetimi, kurumsal imaj ve itibar yaratma-yönetme süreçlerinde, kurumun izleyicilerinin algılarını belirli yönde etkilemek amacıyla başvurulan taktikler bütünü şeklinde tanımlanabilir.

Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktikleri

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda, kurumsal düzeyde uygulanabileceği ifade edilen onlarca taktikten söz edildiği görülmüştür. Bazı araştırmalarda ise dağınık halde bulunan bu taktikleri bir araya getirip, çeşitli kategoriler altında değerlendirme çabalarına başvurulmuştur. Bu çalışmalar genel olarak incelendiğinde kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin; taktiğin kullanılma amacı, taktikte kullanılan bilginin niteliği, bilgiyi aktarma metodu ve taktiğin

hedefine göre yedi kategoride incelenebileceği görülmektedir. Bu kategoriler; *girişken taktikler, savunmacı taktikler, içsel taktikler, dışsal taktikler, aydınlatıcı taktikler, kanıtlayıcı taktikler* ve son yıllarda üzerinde tartışılan, diğer tüm taktiklerle beraber ele alınan ancak personel bakış açısıyla izlenim yaratmayı amaçlayan *işveren markalamaya yönelik taktikler*'dir.

Literatürde üzerinde en fazla durulan temel ayırım, taktiklerin girişken veya savunmacı bir şekilde uygulanmasını dikkate alan ayırımdır (Bolino vd., 2008). Girişken taktikler, ileriye dönük olarak yürütülen ve kurumun imajını geliştirmesi amaçlanan taktiklerdir. Kurumlar, bu kategori altında değerlendirilen taktikleri, herhangi bir durumla/isnatla karşılaşmadan proaktif bir şekilde uygulamaktadırlar. *Kendini kabul ettirme, kurumsal tanıtım, rol model olma, hedefi övme, yalvarma, korkutma, bürokratik engel çıkarma, sosyal sorumluluk belirtme, iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, diğerini övme, ihbar etme, rakip engelleme* gibi taktikler literatürde girişken taktikler arasında değerlendirilmektedir. Öte yandan savunmacı taktikler, çoğunlukla kurumun yaşanan olumsuz bir olay veya isnat edilen olumsuz bir durumla ilgili imaj düzeltme amaçlı başvurduğu taktikler olarak görülmektedir. Ancak bu taktiklerin her zaman olumsuz bir durumda ortaya çıkmadığı, bazen olumlu bir durumun sorumluluğunu üstlenme şeklinde de ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, savunmacı taktiklerin temel özelliğinin reaktif bir şekilde ortaya konulması olduğu ifade edilebilir (Elsbach ve Sutton, 1992; Mohamed vd., 1999; Bolino vd., 2008). *Masumiyetin savunması, gerekçelendirme, pekiştirme, sorumluluk üstlenme, hesap verme, sorumluluk reddetme, örgütsel engelleme, özür dileme, zararı karşılama, toplum yanlısı davranış, ilişki gizleme, ilişki belirsizleştirme, destekleme, küçük görme, gerçeği saptırma, hedef saptırma, gizleme ve örtü (domuza ruj sürme)* literatürde rastlanan savunmacı taktik ifadeleri arasında yer almaktadır.

İkinci önemli ayırım ise taktiklerin içsel veya dışsal bilgiler doğrultusunda uygulanmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda, kurumların örgütsel yapıları, faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri, sosyal sorumluluk çabaları vb. içsel unsurlarla izlenim yaratma ve yönetme faaliyetleri içsel taktikler kapsamında değerlendirilirken; olumlu veya olumsuz ilişkiler kurulan üçüncü kişi/kurumların faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri ve diğer özelliklerine ilişkin bilgilerle yönettikleri izlenim yönetimi faaliyetleri dışsal taktikler olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar içsel ve dışsal taktikler sayesinde kendi imajlarını geliştirebildikleri gibi çeşitli karalama çabaları kapsamında rakiplerin imajına da zarar verebilmektedirler. Dahası, iyi ilişkiler kurulan kurumla ilgili bilgiler doğrultusunda yürütülen çabalarla iki kurumun da izlenimleri geliştirilebilir, kötü ilişkiler kurulan kurumla ilgili bilgiler doğrultusunda yürütülen çabalar kapsamında bir taraftan kurumun kendi imajı yüceltilirken, diğer taraftan da rakip kurumların imajına zarar verilebilir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999). Yukarıda girişken ve savunmacı kategorilerde yer alabileceği ifade edilen taktiklerin aynı zamanda içsel ve dışsal kategorilerde yer alma durumları da söz konusudur. Bu kapsamda; *kendini kabul ettirme, korkutma, kurumsal tanıtım, rol model olma, sosyal sorumluluk, yalvarma* ve *bürokratik engel çıkarma* gibi girişken

taktikler, içsel öğelerle yürütülen taktikler olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan *kurumsal engelleme, toplum yanlısı davranış, gerçeği saptırma, gizleme, hesap verme ve örtü* ise savunmacı nitelikli içsel taktikler olarak değerlendirilebilir. Benzer durum dışsal taktikler için de geçerlidir. Örneğin, *iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, diğerini övme, kötüleme/karalama, hedefi yüceltme, ihbar etme ve rakip engelleme* gibi girişken, taktikler, aynı zamanda dışsal taktikler olarak değerlendirilmektedir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999). *İlişki gizleme, ilişki belirsizleştirme, destekleme, hedef saptırma* gibi savunmacı nitelikteki taktikler ise dışsal bilgilerle uygulanan taktikler olarak görülmektedir.

Taktiklerin aydınlatıcı veya kanıtlayıcı olmaları da, kurumsal izlenim yönetimi taktikleri konusundaki bir diğer önemli ayrımdır (Bolino vd., 2008). Aydınlatıcı (illustrative) taktikler, kurumların spesifik bir izlenim yaratmak amacıyla görseller ve genel yorumlara başvurmasını ifade ederken; kanıtlayıcı (demonstrative) taktikler, kurumun ilgili konudaki detaylara ve vakalara başvurmasını içermektedir. Bu bağlamda, kanıtlayıcı ve aydınlatıcı taktikler esasen herhangi bir taktiğe (hesap verme, rakip engelleme, sosyal sorumluluk vb.) ilişkin içeriklerin-bilgilerin hedefe nasıl ulaştırıldığına ilişkin taktiklerdir (Bansal ve Kistruck, 2006; Bolino vd., 2008; Spear ve Roper, 2013). Kurumsal izlenim yönetiminde aydınlatıcı taktikler, işlevden ziyade şekille alakalıdır ve kurumun faaliyetleri hakkında sözlü veya görsel araçlarla bilgi sunması bakımından önemlidir (Bansal ve Kistruck, 2006: 175). Spear ve Roper (2013), vizyon ve misyon değerlendirmeleri gibi genel amaçları ortaya koyan ifadelerin aydınlatıcı taktikler kapsamında en önemli örnekler olduğunu ifade etmektedir. Kanıtlayıcı taktikler ise; kantitatif veriler, grafikler, detaylı hesaplamalar, spesifik örnekler ve derin bilgiler kapsamında şekillendirilmektedir. Kanıtlayıcı izlenim yönetiminde kullanılan bilgiler, düşünce ve eğilimlere değil, gerçekliklere dayanmalıdır ve detaylı olmalıdır (Bansal ve Kistruck, 2006: 175). Yukarıda girişken, savunmacı, içsel ve dışsal kategoride, aşağıda işveren markalamaya yönelik taktikler kategorisinde bulunan taktiklerin birçoğunun, kurumun içinde bulunduğu durum ve izlenim yönetimindeki amacına göre aydınlatıcı veya kanıtlayıcı olarak uygulanabilme durumları söz konusudur. Dolayısıyla taktiklerin aydınlatıcı veya kanıtlayıcı bir şekilde uygulanması, büyük ölçüde durumsaldır.

İşveren markalamaya yönelik taktikler kategorisi ise içinde genel izlenim yönetimi taktiklerini bulduran diğer kategorilerin aksine doğrudan işveren izlenimini hedef alan bir kategoridir. Literatürde işveren markalamaya yönelik taktikleri inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda alan yazında ulaşılan tek çalışma, Avery ve McKay'a (2006) aittir. Ancak bu çalışmada yazarlar, kurumun tüm potansiyel çalışanlarına yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına değil, sadece kadın ve azınlık çalışan adaylarına yönelik uygulamalarına odaklanmışlardır. Bu bağlamda çalışmanın farklılıklara eşit mesafede olma taktiği temeli üzerine oturduğunu ifade etmek mümkündür. Potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi konulu literatür kısıtlı olsa da, işveren imajı, işveren itibarı ve örgütsel çekicilik gibi konularda yapılan araştırmaların bu alanı beslediği

görülmektedir. Dolayısıyla potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında bu konularda yürütülen çalışmalardan yararlanmak mümkündür. Lievens ve Highhouse (2003), bankacılık sektörü üzerine yürüttükleri çalışmada, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında da başvurulabilecek temel özellikler belirlenmiştir: ücret, yükselme, iş güvenliği, görevler, lokasyon, müşteri beklentisini aşma, faydalar, esnek çalışma saatleri, içtenlik, yenilikçilik, uzmanlık, prestij ve güçlülük. Akçay (2012) ise otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği üzerine yürüttüğü çalışmada seçkinlik, duyarlılık, yetkinlik ve prestij gibi sembolik özellikler ve kariyer, ücret-fayda, müşteri, fiziksel çevre ve iş özellikleri gibi, araçsal özelliklerin otel işletmelerinin çekicilikleri üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsi geçen özellikler potansiyel çalışanlara yönelik kurumsal izlenim yönetiminde birer taktik ifadesine dönüştürülebilir. Bunlar dışında, kurumsal itibarın önemli bir ögesi olan çevresel duyarlılık da potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında önemli bir taktik olabilir (Dögl ve Holtbrügge, 2014).

OTEL İŞLETMELERİNİN POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ: WEB SİTELERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın esas amacı; Türkiye’deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden, potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla hangi kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarının belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Bu esas amaç çerçevesinde ayrıca;

- Türkiye’deki otel web sitelerinin, imaj ve kurumsal izlenim amaçlı kullanılıp kullanılmadığı,
- Potansiyel çalışanların bu amaçla dikkate alınıp alınmadığı,
- Potansiyel çalışanlara dönük izlenim yönetimi taktiklerinin, otel konumu, otelin sahip olduğu nitelikler (otelin hizmet süresi, ulusal ya da uluslararası bir zincire bağlı olma durumu ve yıldız sayısı) gibi genel göstergelere göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği yolunda bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Başlangıçta, bu araştırmanın Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan “Turizm İşletme Belgeli Tesisler Listesi”nde yer alan (31 Eylül 2015 tarihi itibarıyla) 2477 otel kapsamında yürütülmesi planlanmıştır. Ancak araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan taramalar sonucunda; 1751 otelin aktif web sitesine sahip olduğu ve sadece 453’ünde insan kaynakları/kariyer sayfası veya başvuru formu kullanım kısımları ve linklerinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle, araştırma alanı 453 otelin web sitesi olarak belirlenmiştir. Bu sayı, Türkiye’de web sitesinde insan kaynakları uygulamalarına yer veren ve aday çalışanlara bu yolla ulaşmak isteyen ya da iş bulma ve personel seçme konularında interaktif olan tüm otelleri temsil etmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamına

alınan bu otellerin genel özelliklerine bakıldığında, önemli bir kısmının beş yıldızlı, yıl boyu hizmete açık ve bir zincire üye oldukları görülmektedir. Ayrıca, kapsam içindeki otellerin Antalya ve İstanbul şehirlerinde yoğunlaştığı da dikkat çekmektedir (Tablo 1).

Tablo1: İncelenen Otellerinin Genel Özellikleri

| Özellikler | Kategoriler | Sıklık | Yüzde |
|--------------------------|---------------------|--------|-------|
| Yıldız | 5 Yıldız | 285 | 62,9 |
| | 4 Yıldız | 120 | 26,5 |
| | 3 Yıldız | 46 | 10,2 |
| | 2 Yıldız | 2 | 0,4 |
| | Toplam | 453 | 100 |
| Dönem | Yıllık | 290 | 64 |
| | Mevsimlik | 163 | 36 |
| | Toplam | 453 | 100 |
| Zincir | Ulusal zincir | 170 | 37,5 |
| | Uluslararası zincir | 171 | 37,7 |
| | Bağımsız | 112 | 24,7 |
| | Toplam | 453 | 100 |
| Şehir | Antalya | 134 | 29,6 |
| | Diğer | 112 | 24,7 |
| | İstanbul | 88 | 19,4 |
| | Muğla | 43 | 9,5 |
| | İzmir | 35 | 7,7 |
| | Ankara | 18 | 4 |
| | Bursa | 12 | 2,6 |
| | Kocaeli | 11 | 2,4 |
| Toplam (43 farklı şehir) | 453 | 100 | |

Veri Toplama Aracı

Veri toplama sürecinde otel işletmelerinin web sitelerinden yararlanılmıştır. Verilerin sistematik ve amaca uygunluğunun sağlanması için bir “Web Sitesi İnceleme Formu” oluşturulmuştur. Bu formda yer alan ifadelerin belirlenmesinde, kurumsal izlenim yönetimi literatüründen yararlanılmıştır (Allen ve Caillouet, 1994; Avery ve McKay, 2006; Bansal ve Kistruck, 2006; Bansal ve Clelland, 2004; Bolino vd. 2008; DuBrin, 2010; Elsbach vd., 1998; Elsbach ve Sutton, 1992; Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Lievens ve Highhouse, 2003; Mohamed vd., 1999). Bu kapsamda ilk etapta, kurumsal izlenim yönetimine yönelik 44 taktik ifadesi belirlenmiştir. Ardından belirlenen ifadelerin, kurumsal izlenim yönetimi ile ilgili taktikleri temsil etme yeterliliği ve araştırma kapsamıyla uyumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu kapsamda, yedisi turizmde imaj, itibar ve izlenim gibi konularda araştırmalar yapan turizm akademisyeni ve beşi otel yöneticisi (iki insan kaynakları yöneticisi, iki genel müdür, bir halkla ilişkiler yöneticisi) olmak üzere, toplam 12 uzman belirlenmiştir. Belirlenen 44 taktik ifadesinin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi süreciyle ilgili olup olmadığının sorulduğu bir uzman görüşü formu kapsamında alınan görüşler, veri toplama araçlarındaki maddelerin uzman görüşleri doğrultusunda elemine edilmesinde sıklıkla başvuru olan Lawshe’ nin içerik geçerliliği oranları kapsamında değerlendirilmiştir. Lawshe’a (1975) göre, içerik geçerliliği oranı (İGO) aşağıdaki

hesaplamayla bulunmalıdır ve uzman sayısının 12 olduğu durumlarda dikkate alınacak içerik geçerliliği oranı 0,56'dır (Şencan, 2005:753-754). Yapılan hesaplamalar ve uzmanlardan gelen sözlü/yazılı yorumlar sonucunda, 44 ifadeden 12'sinin veri toplama aracından çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, birbirleriyle ilişkili ifadeler (rol model olma, kurumsal tanıtım, toplum yanlısı davranış, masumiyetin savunması, hedef saptırma, kendini kabul ettirme, hesap verme, ilişki gizleme vb.), potansiyel çalışanlar için uygun olmayan ifadeler (yalvarma, korkutma, hizmet kalitesi) ve web sitelerinde uygulanması mümkün görünmeyen ifadeler (ilişki belirsizleştirme) elemine edilmiştir.

$$\dot{I}GO = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

İGO: İçerik Geçerliliği Oranı

ne: İlgisi yok diyen uzman sayısı

n: Toplam uzman sayısı

n/2: Toplam uzman sayısının yarısı

Veri Toplama Süreci

Web sitesi inceleme sürecinde öncelikle otellerle ilgili genel bilgiler kayıt altına alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle, web sitesi ana sayfasında yer alan otellerin buldukları şehirler, yıldız sayıları, ulusal veya uluslararası bir zincire üye olup olmadıkları, hizmete açık olma durumları ve hizmet deneyimleri gibi konulardaki bilgiler toplanmıştır. Sonrasında ise *kariyer/insan kaynakları*, *hakkımızda* ve *kurumsal* sayfaları çerçevesinde taktik ve kategorilere yönelik incelemeler yapılmıştır. Bu aşamada öncelikle, web sitesinde 32 izlenim yönetimi taktiğine yer verilip verilmediği, varsa "1", yoksa "0" şeklinde kodlanarak kayıt edilmiştir. Ayrıca, bu kayıtlar sırasında, belirlenen taktiklerin hangi kategori kapsamında uygulandığı da tespit edilerek, form üzerinde (x) işaretlenmiştir. Bu incelemeler spesifik ve detaylı bilgi gerektiren ve oldukça uzun zaman alan incelemeler olduğundan tüm kodlamalar araştırmacı tarafından, manuel olarak yapılmış; çoklu kodlayıcı tekniğine başvurulmamıştır. İncelemeler 12.02.2016-16.04.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Analizler

Bu aşamada, nitel bir veri kaynağı olan otel web sitelerinden elde edilen veriler nicelleştirilip, sayısal analizlere tabi tutulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013: 274), nitel verilerin sayısal olarak analiz edilmesinin nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulan yollardan biri olduğunu ifade etmektedir. Başvurulan sayısal analizlerde SPSS programı kullanılmış ve bu kapsamda öncelikle, otellerin belirlenen izlenim yönetimi taktiklerine başvurma durumları ile taktiklerin hangi kategorilerde bulunduğu belirlenmiştir. Sonrasında ise otel özelliklerine göre uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda, tanımlayıcı analizler ve farklılık analizlerine (Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi) başvurulmuştur. Ayrıca, yıldız sayısı, zincir üyeliği ve faaliyette bulunulan dönem gibi temel özellikler kapsamında ortaya çıkan otel tipleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla çoklu uyum

analizinden yararlanılmıştır. Uyum analizi genel anlamda, iki ya da daha çok değişkenli çapraz tablolarda, her bir değişkenin kategorileri arasındaki ilişkilerin grafiksel olarak incelenmesinde kullanılmaktadır. Uyum analizi ki-kare uzaklığı temeline dayanır ve bu analizde varyans terimi yerine “inertia” kullanılır. Uyum analizi, incelenen değişken sayısına bağlı olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir: basit uyum analizi ve çoklu uyum analizi. Basit uyum analizi, iki değişkenli yapıların incelenmesinde kullanılırken; çoklu uyum analizi, üç veya daha fazla değişkenin incelenmesinde kullanılmaktadır (Dolgun ve Alpar, 2011). Bu çalışmada, dört değişken (yıldız sayısı, dönem, zincir üyeliği, taktikler) arasındaki ilişkiler incelendiğinden çoklu uyum analizine başvurulmuştur.

BULGULAR

Otel İşletmelerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımı

Web sitelerinin incelenmesi kapsamında elde edilen bulgulara göre Türkiye’deki otellerin potansiyel çalışanlara yönelik sıklıkla uyguladıkları taktiklerin başında; *kurumun coğrafi konumu, kendini övme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik ve kurumsal uyum yeteneği* gelmektedir. Ayrıca, *sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve örnek olma* da otellerin web sitelerinde sıklıkla başvurduğu taktikler arasındadır (Tablo 2). Bu bağlamda, otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarını etkilemede çoğunlukla, “lokasyonu iyi”, “büyük”, “kolay erişilebilir”, “ulusal-uluslararası standartlara uyumlu”, “sosyal sorumluluk sahibi” ve “örnek işletme” olduğu şeklinde ifadelerle izlenimler yaratmaya çalıştıkları ifade edilebilir.

Otel işletmelerinin nispeten daha az başvurdukları taktikler arasında ise *küçük görme, rakip karalama, mazeret bulma, diğerini kötüleme, ihbar/şikâyet etme, sorumluluk reddetme, kötü ilişkiyi ifşa etme* yer almaktadır. Bu taktiklere genel olarak bakıldığında, üçüncü kişi/kurumlara yönelik olumsuz davranışları ifade ettikleri veya olumsuz bir durumla karşılaşıldığında gösterilen tepkiye işaret ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda, otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkileme süreçlerinde web sitelerini diğer kurumların olumsuz yönlerini gösterme amacıyla çok sınırlı düzeyde kullandıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca, olumsuz ithamla karşılaştıklarında, imaj düzeltme açısından web sitelerini sınırlı düzeyde kullandıkları da söylenebilir. Bulgular, belirlenen izlenim yönetimi taktiklerinden yedisinin otel işletmelerinin web sitelerinde hiç kullanılmadığını göstermektedir. Bu taktikler; *zararı karşılama, gizleme, bürokratik engel çıkarma, özür dileme, destekleme, gerçeği saptırma ve gerekçelendirme*’dir. Bu taktikler genel olarak incelendiğinde; çoğunlukla olumsuz bir durum karşısında savunma amaçlı geliştirilen taktikler olduğu görülmektedir. Ayrıca, bürokratik engellerle hedefi yıldırma ve üçüncü kişi/kurumları desteklemenin de otel web siteleri üzerinden uygulanmayan taktikler olduğu görülmektedir. Sınırlı düzeyde kullanılan taktikler de dikkate alınınca; otel işletmelerinin çoğunlukla sadece kendileriyle ilgili bilgiler kapsamında, proaktif bir şekilde izlenim yönetimi faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade etmek mümkündür.

Taktiklerin kategorilere dağılımını gösteren sıklıklar da bu duruma işaret etmektedir. Öyle ki, dağılımlara bakıldığında *girişken* ve *içsel* kategorilerin en fazla değerlendirilen kategoriler olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri tarafından sıklıkla başvuru yapılan taktiklerin tamamı girişken kategoriye ve içsel kategoriye (*erişilebilirlik*, *kurumsal uyum* ve *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma* hariç) konumlanmıştır. Savunmacı ve dışsal kategori ise daha az sayıda taktiklerin değerlendirildiği kategorilerdir. Savunmacı kategori sadece kullanım sıklığı düşük olan altı taktik (*mazeret bulma*, *diğerini kötüleme*, *ihbar etme* vb.) kapsamında değerlendirilmektedir. Dışsal kategori ise 10 taktik kapsamında değerlendirilmektedir. Ancak bu taktiklerden sadece üçünün başvuru sıklığı yüksektir. Bu taktikler; *erişilebilirlik*, *kurumsal uyum* ve *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma*dır. Tablo 4'te savunmacı ve dışsal kategorilerde bulunan taktiklerin genel olarak örtüştikleri de görülmektedir. Bu bağlamda, otellerin olumsuz bir ithamla karşılaştıklarında genellikle kurum dışı unsurlara atıfta buldukları söylenebilir.

Taktiklerin *aydınlatıcı* veya *kanıtlayıcı* kategoriye dağılımına ilişkin bulgulara bakıldığında ise aydınlatıcı kategorinin öne çıktığı görülmektedir. Örneğin, *kurumun coğrafi konumu*, *kendini övme*, *işletme büyüklüğü* ve *erişilebilirlik* gibi en sık başvuru yapılan taktikler büyük ölçüde aydınlatıcı kategoride yer almaktadır. Kanıtlayıcı kategorinin öne çıktığı taktikler ise çoğunlukla uygulama sıklığı düşük olan taktiklerdir (*mazeret bulma*, *ihbar/şikâyet etme*, *diğerini kötüleme* gibi). Bu kapsamda, otel işletmelerinin web sitelerinde çoğunlukla genel yorumlara ve görsellere yer verdikleri; kantitatif veriler, grafikler, detaylı hesaplamalar ve spesifik örnekleri daha sınırlı düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Son olarak, taktiklerin işveren markalama kategorisindeki dağılımına bakıldığında 12 taktik bu kategoride yer aldığı görülmektedir. Bunlar arasında; *kurumun coğrafi konumu*, *kendini övme*, *işletmenin büyüklüğü*, *erişilebilirlik*, *sosyal sorumluluk belirtme*, *iyilik yapma*, *örnek olma*, *uluslararasılaşma*, *farklılıklara eşit mesafede olma*, *terfi/kariyer olanakları*, *fiziksel çalışma ortamı*, *ücret politikası* ve *iş güvencesi* gibi büyük kısmı sık başvuru yapılanlar arasında yer alan taktikler bulunmaktadır. Bu bağlamda, işveren markalamanın otel işletmelerinin izlenim yönetimi uygulamaları içinde önemli bir yeri olduğunu ifade etmek mümkündür. Diğer kategorilerle birlikte değerlendirildiğinde, otellerin işveren markalama amaçlı izlenim yönetimi faaliyetlerini genel olarak proaktif bir şekilde, içsel bilgiler doğrultusunda, genel açıklamalar ve görsellerle gerçekleştirdikleri söylenebilir. Öyle ki, Tablo 2'de işveren markalama kategorisinde yer alan taktiklerin aynı zamanda girişken, içsel ve aydınlatıcı kategorilerinde de yer aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'deki otel işletmelerinin çalışan adaylarını işletmeye çekmek için web sitelerinde çoğunlukla kendi olumlu yönlerini ön plana çıkardıklarını ve bunu yaparken de incelemesi çok zaman ve emek gerektirmeyen genel açıklamalar ve görsellere başvurduklarını söylemek mümkündür. Bu durumu, işletmelerin potansiyel çalışanları çok fazla detay bilgiye boğup sıkmadan, fazla zamanlarını almadan, işletmenin olumlu yönlerine odaklanmalarını sağlayarak etkilemeye

çalışmalarıyla açıklamak mümkündür. Ancak web siteleri üzerinden detaylı bilgilerin aktarılmaması, kurumların web sitelerini yeterince etkili kullanmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Oysa özellikle kariyer sayfalarında iyi tasarım ve doyurucu bilgiler sunan işletmelerin, insan kaynaklarına daha fazla önem verdiği izlenimini yaratması daha olasıdır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin genel açıklamalar ve görsellerle işveren markalama taktiklerini uygulaması, detaylı bilgi aramayan potansiyel çalışanlar açısından (bu kişilerin daha çok alt kademe çalışan adayları olduğunu söylemek mümkün) olumlu bir durum iken; web sitelerini otel işletmelerinin temel bilgi paylaşım alanları arasında gören, detaya önem veren çalışan adayları açısından olumsuz bir duruma işaret etmektedir.

Otellerin Temel Özelliklerine Göre Taktik Kullanım Farklılıkları

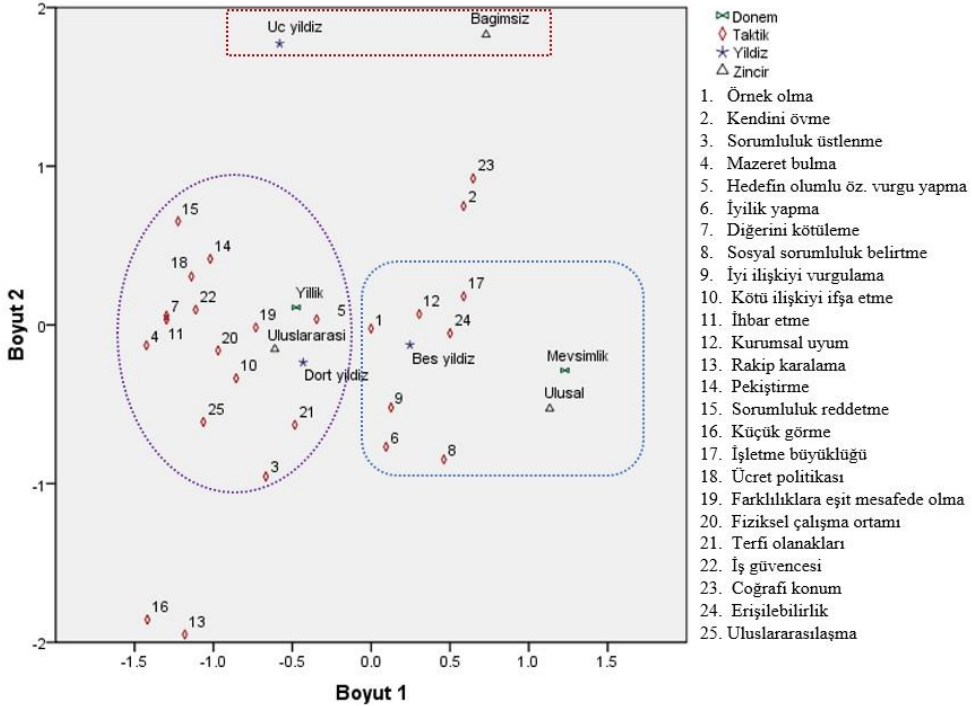
Bu bölümde yıldız sayısı, faaliyette bulunulan dönem ve ulusal-uluslararası zincire üye olup olmama durumu gibi temel otel özellikleri açısından taktik kullanımı farklılıkları incelenmiştir. Kruskal Wallis Testi bulguları, farklı yıldız sayısına sahip oteller arasında izlenim yönetimi taktiklerine başvurma açısından, sekiz taktikte 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu taktikler; *kendini övme, sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma, kurumsal uyum yeteneği, iyi ilişkiyi vurgulama, işletme büyüklüğü, kurumun coğrafi konumu ve erişilebilirlik*'tir. Farklılıklar, yıldız sayısı arttıkça bu sekiz taktiğe başvurma sıklığının arttığını da göstermektedir. Bu bağlamda, otellerin kapasiteleri, sundukları hizmet çeşitliliği, konforu ve çalışan sayısı arttıkça; sosyal sorumluluk sahibi olan, standartlara uyan, büyük, lokasyonu iyi, kolay erişilebilir gibi izlenimleri yaratma eğilimlerinin arttığı söylenebilir.

Mevsimlik ve yıllık çalışan oteller arasındaki farklılıklara ilişkin Mann Whitney U Testi kapsamında elde edilen bulgular ise 25 izlenim yönetimi taktiğinin 16'sındaki farklılıkların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu 16 taktik arasında; *örnek olma, sorumluluk üstlenme, mazeret bulma, hedefin olumlu özelliklerini vurgulama, iyilik yapma, kurumsal uyum yeteneği ve uluslararasılaşma* gibi sıklıkla uygulanan taktikler dikkat çekicidir. Ayrıca; *mazeret bulma, diğerini kötüleme, kötü ilişkiyi ifşa etme, ihbar etme, pekiştirme, sorumluluk reddetme, ücret politikası, farklılıklara eşit mesafede olma, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları ve iş güvencesi* gibi nispeten daha az başvuru alan taktikler de, mevsimlik ve yıllık çalışan oteller arasında farkların olduğu taktiklerdir. Farklar, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin mevsimlik otellere göre 16 taktiğin tamamını daha fazla kullandığını göstermektedir. Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmeyen dokuz taktikte de yıl boyu faaliyette bulunan otellerin daha etkin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin genel olarak izlenim yönetimi çabalarına daha fazla önem verdiğini ifade etmek mümkündür. Burada, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin işgücü ihtiyacının sürekliliğinin etkisinden ve nitelikli işgücünü işletmeye çekme konusuna daha fazla önem verdiklerinden söz edilebilir.

Ulusal-uluslararası zincire üye olma ile bağımsız bir işletme olma durumuna göre izlenim yönetimi taktiklerine başvurma farklılıklarına bakıldığında, başvuru 25 taktiğin tamamında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılıkların yapısı incelendiğinde ise uluslararası zincire üye olan otel işletmelerinin ulusal zincire üye olanlara ve bağımsız otellere göre tüm taktikleri daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Ulusal zincire üye olan işletmeler ile bağımsız işletmeler arasındaki farklar ise zincir üyesi olanların izlenim yönetimi taktiği kullanmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, uluslararası zincirlerin daha fazla işletmeyi bünyelerinde barındırdıkları fikrinden hareketle, bağlı işletme sayısı arttıkça izlenim yönetimi uygulamalarının arttığı söylenebilir. Burada, uluslararası zincirlerin nitelikli işgücünü işletmeye çekme konusunda daha fazla çaba harcadıkları da görülmektedir.

Farklılık analizleri, otel özelliklerine ilişkin kategoriler arasında potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi taktiği kullanma konusundaki farklılıkları göstermesi açısından önemli analizlerdir. Ancak bu analizler, otel tiplerinin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerini ortaya koyması bakımından zayıftır. Örneğin, farklılık analizleriyle uluslararası zincire üye otellerin tüm taktikleri, ulusal zincir üyesi otellerden ve bağımsız otellerden daha fazla kullandığı ortaya konabilmektedir. Ancak uluslararası zincir üyesi otelleri, taktik kullanımı açısından diğer otellerden ayırıştıran hususların neler olduğu belirlenmemektedir. Bu noktada, tüm özelliklerin ve taktiklerin bir arada değerlendirildiği bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaca istinaden çalışmada çoklu uyum analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan çoklu uyum analizi kapsamında elde edilen değerler, iki boyutlu yapının toplam varyansın (inertia) %72,7'sini açıkladığını göstermektedir. Bu bağlamda, Şekil 1'de görülen iki boyutlu yapı üzerinden gerçekleştirilecek değerlendirmelerin anlamlı olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010: 619).

Şekil 1: Çoklu Uyum Analizi Grafiği (Dönem, Yıldız Sayısı, Zincir Üyeliği Kategorileri ile Taktiklerin Dağılımı)



Şekil 1’de yer alan matris, izlenim yönetimi taktikleri ile temel otel özelliklerine ilişkin kategorilerin ilişkilerini iki boyutlu bir uzayda göstermektedir. Matrise göre, izlenim yönetimi uygulamaları açısından otel tiplerinin oluşturduğu bazı kümeler ve bu kümelerin ayırt edici tarafları söz konusudur. Bu kapsamda üç temel kümeden söz edilebilir. Bu kümelerden ilki; yıl boyu faaliyette bulunan, uluslararası zincire üye olan ve dört yıldızlı olan otellerin oluşturduğu kümedir ve bu kümede 14 izlenim yönetimi taktiği bulunmaktadır. Bu 14 taktiğin tamamı, bu kümedeki otellerin izlenim yönetimi uygulamaları açısından farklılık yaratan yönlerine işaret etmektedir. Ancak kümede yer alan bazı taktiklerin bazı otel tipleri için özellikle önem arz ettiği söylenebilir. Örneğin, uluslararası zincire üye otel işletmelerinin en temel ayırt edici yönü, farklılıklara eşit mesafede olduklarına yönelik izlenim yaratma çabası içinde olmalarıdır. Yıl boyu faaliyette bulunan otellerin temel ayırt edici yönü ise hedefin olumlu yönlerine vurgu yaparak, potansiyel çalışanları işletmeye çekme çabalarıdır. Dört yıldızlı olma özelliği taşıyan otellere bakıldığında, terfi olanaklarının izlenim yönetimi uygulamalarında farklılaştırıcı bir unsur olduğu görülmektedir. Bu temel ayırt edici taktiklerin izlenim yönetimi kategorilerine dağılımı ele alındığında; uluslararası otellerin içsel bilgileri, aydınlatıcı yollarla, işveren markalama odaklı kullandıkları görülmektedir. Yıl boyu faaliyette bulunanların ise dışsal bilgileri, proaktif bir şekilde, yine aydınlatıcı yollarla uyguladıkları anlaşılmaktadır. Dört yıldızlı otellerde ise proaktif bir yapıda,

işsel bilgilerle, aydınlatıcı tekniklerle ve işveren markalama odaklı faaliyetlerin ağırlığından söz edilebilir. Bu bağlamda, aynı kümede yer alan bu otel tipleri arasında aydınlatıcı tekniklerle, proaktif bir şekilde izlenim yönetimi uygulamanın ortak nokta olduğu, dört yıldızlı otellerin dışsal bilgi kullanımı noktasında biraz ayrıştığı ifade edilebilir.

Bu küme içindeki diğer taktiklere genel olarak bakıldığında; özellikle *uluslararasılaşma, iş güvencesi, ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları, farklılıklara eşit mesafede olma* gibi işveren markalama kategorisinde yer alan taktikler dikkat çekicidir. Bu durum, bu kümede yer alan oteller açısından potansiyel çalışanlarla doğrudan ilgili taktiklerin önemli bir yeri olduğunu; uluslararası zincir üyesi otellerin, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin ve dört yıldızlı otellerin doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yaratmada daha istekli olduklarını göstermektedir. Bu konuda uluslararası işletmelerin ve yıl boyu faaliyette bulunanların nitelikli işgücüne daha fazla önem vermesi ve işgücü ihtiyacının süreklilik arz etmesinin etkisi olduğu ifade edilebilir. Dört yıldızlı oteller için ise özellikle beş yıldızlı işletmelerle kıyaslandığında, çalışan adaylarını etkilemek için daha fazla çaba harcama eğilimi içinde olmalarının etkisi söz konusu olabilir. Zira çalışan adaylarının, beş yıldızlı ve dört yıldızlı işletmeler arasında tercih yapmaları gerektiğinde, genel olarak beş yıldızlı otelleri tercih etmesinin daha olası olduğu söylenebilir. Bu noktada, dört yıldızlı otellerin işveren markalama açısından ayırt edici çabalar içinde olmaları gerekmektedir.

Matriste görülen ikinci küme, beş yıldızlı, mevsimlik ve ulusal zincire üye otellerin oluşturduğu kümedir. Bu küme içinde beş yıldızlı olma özelliğinin önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Zira mevsimlik ve ulusal zincire üye olma özelliğine sahip otellerle kıyaslandığında, beş yıldızlı oteller belirli taktiklerin uygulanması açısından farklılaşmaktadır. Bu taktikler arasında; *örnek olma, kurumsal uyum, işletme büyüklüğü ve erişilebilirlik* dikkat çekmektedir. Ayrıca, *sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve iyi ilişkiyi vurgulama* da matriste beş yıldızlı otellere daha yakın olmakla birlikte, bu kümede yer alan diğer otel tipleri açısından da önemlidir. Bu kümede yer alan taktiklerin izlenim yönetimi kategorilerine dağılımı incelendiğinde, genel olarak girişken/proaktif yapıda, işsel bilgilerle uygulanan (kurumsal uyum yeteneği ve erişilebilirlik hariç), aydınlatıcı tekniklerin hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Birinci ve ikinci küme arasında taktik-kategori dağılımı açısından önemli bir farklılık olmadığı; iki kümede de otellerin kendi olumlu yönlerini öne çıkarmaya odaklandıkları ve bunu genel açıklamalar ve görsellerle yaptıkları görülmektedir. Bu kümede yer alan yedi taktikten dördünün (işletme büyüklüğü, erişilebilirlik, örnek olma, iyilik yapma) işveren markalama odaklı olduğu da matriste görülmektedir. Bu kapsamda, ikinci kümeyi birinci kümeden ayırıştıran sınırlı sayıda taktik bulunsa da bu sınırlı sayıdaki taktiklerin önemli bir kısmının doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik olması (işveren markalama kategorisi), bu küme açısından da potansiyel çalışanlara yönelik taktiklerin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Bu kümede yer alan işveren markalama taktiklerine bakıldığında, genel olarak kümede bulunan otel tipleriyle uyumlu

oldukları görülmektedir. Örneğin, beş yıldızlı oteller ele alındığında, özellikle işletme büyüklüğü, örnek olma ve iyilik yapma gibi taktiklerin bu kümede yer alması anlaşılabilir. Zira beş yıldızlı otellerin; büyük oldukları, çalışanlara iyi ortam sundukları ve örnek işletme oldukları şeklindeki iddiaları, potansiyel çalışanlar açısından yıldız sayısı daha az olanlara göre daha inandırıcı gelebilir.

Bu kümenin taktik-kategori ilişkisi açısından farklılaşan noktası ise izlenim yönetimi uygulamalarında dışsal bilgi kullanımının azlığıdır. Kümede yer alan taktiklerden sadece iyi ilişkiyi vurgulama taktiğinin kısmen dışsal bilgiyle uygulanan bir taktik olduğu görülmektedir. Bu kümede yer alan taktiklerin bir diğer önemli özelliği de, başvurulma sıklıklarının genel olarak oldukça yüksek olmasıdır. Bu yedi taktikten altısı sıklık sıralamasında ilk sekiz içinde yer almaktadır. Bu bağlamda, bu küme içinde yer alan otellerin ayırt edici yönlerini oluşturan taktiklerin izlenim yönetimi uygulamalarında ağırlığı olan taktikler olduğu söylenebilir.

Üçüncü küme, üç yıldızlı ve bağımsız nitelikteki otel işletmelerinin oluşturduğu kümedir. Matrise göre tüm taktiklere oldukça uzak bir noktada konumlanan bu kümede yer alan işletmeleri, izlenim yönetimi uygulamaları açısından diğer özellikteki otel işletmelerinden ayıran belirgin bir taktik bulunmamaktadır. Bu durum, ilgili işletmelerin izlenim yönetimi taktiklerini sınırlı düzeyde kullanmalarından ve belirli bir taktiği ayırt edici bir şekilde kullanmamalarından kaynaklanmaktadır.

Matriste görülen bir diğer önemli bulgu ise *kendini övme ve kurumun coğrafi konumu* gibi sık başvurulan iki taktiğin ve *rakip karalama ile küçük görme* gibi en az başvurulan iki taktiğin (Bakınız Tablo 4), kümelenmelerin dışında kalmasıdır. Bu durum, kendini övme ve coğrafi konum taktiklerinin hiçbir otel çeşidinin ayırt edici yönünü oluşturmadığını; hangi özelliğe sahip olursa olsun otellerin bu iki taktiği sıklıkla kullanma eğilimi içinde olduklarını göstermektedir. Öte taraftan, küçük görme ve rakip karalama taktiklerinin başvurulma sıklığında da oteller arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Hangi özelliğe sahip olursa olsun otellerin bu iki taktiği kullanma eğiliminin çok düşük olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Nitelikli işgücü ihtiyacı, iş dünyasının, özellikle de hizmet sektörünün en önemli meselelerinden biridir. İşletmeler nitelikli işgücünü etkileyip, kuruma çekmek amacıyla işveren markalama çabaları içine girmekte ve potansiyel çalışanlarda olumlu işveren imajı yaratmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da kuşkusuz iyi bir izlenim yönetimi stratejisinden ve ilgili taktiklerin etkili kullanımından geçmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizmde ve bu sektörün işgücü ihtiyacı en yüksek kolu olan otelcilikte de, nitelikli işgücünü etkileme ve kuruma çekme en önemli konulardan biridir. Bu noktada, içinde bulunulan duruma ve hedef kitleye en uygun stratejinin belirlenmesi ve en etkili taktiklerin tercihi, potansiyel çalışanı etkilemek açısından diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi

otelcilikte de hayati önem taşımaktadır. Ayrıca, doğru stratejinin belirlenmesi ve en uygun taktiğin tercih edilmesi kadar önemli bir diğer husus da, doğru araçların seçilmesidir. Son yıllarda izlenim yönetimi amacıyla kullanılan araçlar arasında en öne çıkanı kurumsal web siteleridir. Web siteleri; detaylı içerik sunması; herkese açık olması, kurumun içerik üzerindeki tam kontrolü, reklam gibi uygulamalara göre çok daha maliyetsiz olması vb. nedenlerle işletmeler açısından oldukça cazip bir vitrindir. Ayrıca, günümüzde insanların en önemli bilgi tarama alanının sanal ortamlar olduğu ve internet kullanımının her geçen gün hızla arttığı düşünüldüğünde, web sitelerinin ne kadar etkili bir alan olduğu daha iyi anlaşılmaktadır³. Bu bağlamda çalışmada, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde hangi taktikleri kullandıkları, web sitelerini bu amaçla ne kadar etkili kullandıkları, otel tipleri arasında izlenim yönetimi uygulamalarında farklılıklar olup olmadığı gibi sorulara yanıt aranmıştır.

Web sitesi incelemeleri sonucunda otel işletmeleri tarafından en sık uygulanan taktikler arasında; *kurumun coğrafi konumu, kendini övme/yüceltme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik, kurumsal uyum yeteneği, sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve örnek olma*'nın yer aldığı görülmüştür. Bu durum, Türkiye'deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları kuruma çekmek için "lokasyonu iyi", "büyük", "kolay erişilebilir", "ulusal-uluslararası standartlara uyan", "sosyal sorumluluk sahibi" ve "örnek işletme" gibi izlenimlere ağırlık verdiğini göstermektedir. Kategoriler çerçevesinde değerlendirildiğinde ise otellerin daha çok proaktif bir şekilde, içsel bilgilerle, doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik taktikler uyguladıkları görülmektedir. Savunma amaçlı ve dışsal bilgilerle uygulanan taktiklerin ise başvurulma sıklığı oldukça düşüktür. Bu bağlamda, Türkiye'deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkileme süreçlerinde web sitelerini diğer kurumların olumsuz yönlerini gösterme amacıyla çok sınırlı düzeyde kullandıkları söylenebilir. Bu durum, otel işletmelerinin web sitelerini büyük ölçüde olumlu imaj yaratmaya yönelik kullandığını, olumsuz ithamlarla yıpranan imajın düzeltilmesi açısından web sitelerinin kullanımının ise sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Web sitesi incelemelerinin ortaya koyduğu bir diğer sonuç, otel tipleri arasında potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarında önemli ölçüde farklılıklar olduğudur. Örneğin, yıldız sayısı çerçevesinde bakıldığında; yıldız sayısı arttıkça, dolayısıyla kapasiteleri, sundukları hizmet çeşitliliği, konforu ve çalışan sayısı arttıkça otellerin; sosyal sorumluluk sahibi olan, standartlara uyan, büyük, lokasyonu iyi, kolay erişilebilir gibi izlenimleri yaratma eğilimlerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin mevsimlik otellere göre tüm izlenim yönetimi taktiklerini daha çok kullandıkları, dolayısıyla genel olarak

³ Dünyada üç milyarın üzerinde insan internet kullanmaktadır. ABD, Fransa, Almanya, Birleşik Krallık ve Kanada gibi ülkelerde ise nüfusun %80'inden fazlası internet kullanmaktadır (Internetlivestats, 2016). Türkiye'de ise yaklaşık 78 milyonluk nüfusun 35 milyonu internete bağlanmakta, nüfusa göre doyum oranı ise %44 civarındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2016).

izlenim yönetimi çabalarına daha fazla ağırlık verdikleri de farklılık incelemeleri kapsamında ortaya çıkan sonuçlardandır. Bunun dışında, zincir üyeliği kapsamındaki farklılıklara bakıldığında, uluslararası zincire üye olan otel işletmelerinin ulusal zincire üye olanlara ve bağımsız otellere göre tüm taktikleri daha fazla kullandığı; diğer bir ifadeyle, bağlı işletme sayısı arttıkça izlenim yönetimi uygulamalarına başvurma oranının arttığı görülmektedir. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; yıl içinde daha uzun süre faaliyette bulunan, kapasitesi daha fazla, daha büyük zincire üye olan işletmelerin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına daha fazla ağırlık verdikleri söylenebilir. Bu noktada, bu niteliklere sahip otellerin işgücü ihtiyacının daha fazla olmasının ve bu ihtiyacın sürekliliğinin etkisinden söz edilebilir.

Otel tiplerinin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerinin belirlenmesine yönelik analizler ise uluslararası otel işletmelerinin diğer otel tiplerinden ayırıştırıcı izlenim yönetimi taktiğinin *farklılıklara eşit mesafede olma* olduğunu, yıl boyu faaliyette bulunanların ise *hedefin olumlu yönlerine vurgu yapma* taktiği kapsamında farklılaştığını göstermiştir. Ayrıca, dört yıldızlı otellerin terfi olanakları kapsamında ayırt ediciliği varken; beş yıldızlı oteller *örnek olma, kurumsal uyum, işletme büyüklüğü* ve *erişilebilirlik* gibi taktikleri diğer otel tiplerinden ayırt edici şekilde kullanmaktadır. Diğer otel tiplerinin (üç yıldız, mevsimlik, ulusal zincir üyesi) izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edicilikleri ise oldukça sınırlıdır. Uluslararası zincire üye otellerin farklılıklara eşit mesafede olma konusunda ayrışması, bu otellerin çok kültürlü yapılarıyla açıklanabilir. Zira uluslararası zincirlerde dünyanın farklı yerlerinden, farklı dinlerden, farklı renklerden insanlar bir arada çalışmaktadır ve bu insanlar için ayrımcılığa uğramayacağını hissetmek önemli bir tercih nedenidir. Ulusal zincir üyesi oteller düşünüldüğünde ise, her ne kadar ülke içinde farklı etnik ve dini renkler söz konusu olsa da, genel olarak belirli bir kültürel yapının varlığından bahsedilebilir. Dolayısıyla, ulusal zincire bağlı bir otele iş başvurusu sırasında, ayrımcılık kaygısının daha düşük olacağı söylenebilir. Yıl boyu faaliyette bulunanların hedefin olumlu yönlerini vurgulama kapsamında ayrışması ise potansiyel çalışanın varlığına duydukları ihtiyaçla ve bunun süreklilik arz etmesiyle açıklanabilir. Dört yıldızlı otellerin ayrışma noktası (terfi olanakları) ise bu otellerin, sanılanın aksine, önemli kariyer olanakları yaratabileceği fikrini oluşturmaya çalışmalarıyla ilgili olabilir. Zira çalışan adaylarının iyi bir kariyer yolunda ilk tercihleri, tahmin edileceği gibi beş yıldızlı oteller olacaktır. Bu noktada, dört yıldızlı otellerin bu algıyı hedef alarak, bu tarz bir çaba içinde oldukları düşünülebilir. Beş yıldızlı otellerin ayırt edici yönü (örnek olma, kurumsal uyum, erişilebilirlik, işletme büyüklüğü) ise bu işletmelerin temel özellikleri arasında kurumsallaşma, büyüklük, öncü olma gibi özelliklerin bulunmasıyla açıklanabilir. Üç yıldızlı ve bağımsız otellerin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerinin bulunmaması ise bu otellerin izlenim yönetimi taktiklerine oldukça sınırlı düzeyde başvurmaları ve hiçbir taktiğin uygulanmasında karakteristik özelliğe sahip olmaması kapsamında değerlendirilebilir. Bu durum, bu kümede yer alan

işletmelerin tüm taktikleri diğer kümelerde yer alan işletmelerden daha az kullanmaları ve belirli taktikleri diğer kümelerden ayırt edici şekilde kullanmamalarıyla açıklanabilir.

TARTIŞMA

Giriş bölümünde de ifade edildiği gibi, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına ilişkin literatür oldukça sınırlıdır. Bu anlamda literatürde rastlanan tek çalışma Avery ve McKay'a (2006) aittir. Otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarına yönelik izlenim yönetimi uygulamalarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonuçların tartışılacağı literatürün de oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarının temel amacı örgütü/kurumu daha çekici hale getirmek olduğu düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların örgütsel çekicilik ve işveren imajı kapsamında yürütülen çalışmalarla tartışılması doğru bir yaklaşım olabilir. Zira bu tarz araştırmalarla ulaşılan sonuçlar, kurumların işveren markalama odaklı izlenim/imaj yaratma çabaları noktasında da ipuçları ortaya koymaktadır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar, işveren izlenimiyle ilgili literatürü önemli ölçüde desteklemektedir. Örneğin, Avery ve McKay'ın (2006) kadın ve azınlık çalışan adaylarıyla ilgili izlenim yönetimi araştırmasında, toplumun azınlığını teşkil eden kişilere toplumun diğer kesimleriyle eşit iş olanakları sağlamanın işletmelerin örnek işveren imajı yaratması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Mevcut çalışmada ise sosyal sorumluluk sahibi olma, örnek işletme olma ve ayrıca farklılıklara eşit mesafede olma gibi izlenimlerin otel işletmeleri tarafından (özellikle uluslararası zincir otel işletmeleri) önemsenen izlenimler olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, örgütsel çekicilik literatürü de, sosyal sorumluluk ve farklılıklara eşit mesafede olmanın kurumun imajını ve markasını güçlendirdiğini ortaya koyarak bu sonuçları desteklemektedir (Turban ve Greening, 1996; Backhaus vd., 2002; Albinger ve Freeman, 2000). Otel çalışanları üzerine yürütülen bazı güncel araştırmalardan (Tsai vd., 2012; Grosbis, 2012; Park ve Levy, 2014) örnek vermek gerekirse; Park ve Levy (2014), 575 otel ön hizmet çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların sosyal sorumluluk sahibi işletmelerde örgütsel kimliklerinin daha iyi geliştiği ortaya konmuştur. Tsai vd.'nin (2012) çalışmasında ise Hong Kong'daki oteller için, çalışan algılarından hareketle sosyal sorumluluklara bağlılığı gösterme konusunda gelişme kaydedilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanların sosyal sorumluluklar kapsamındaki halkla ilişkileri ve farklılıkların istihdamını büyük ölçüde önemsedikleri de ortaya konmuştur.

Mevcut çalışmada ulaşılan sonuçların literatürden farklılaşan yönleri de vardır. Özellikle, otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkilemedeki önceliklerinin farklılaşması önemli görülmektedir. Örneğin, literatürde ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları, iş güvencesi gibi konular (araçsal

özellikler), kurumların işveren çekiciliği üzerinde doğrudan etkisi olan önemli faktörler olarak değerlendirilirken (Akçay, 2012; Lievens ve Highhouse, 2003); mevcut çalışmada bu taktiklerin başvurulma sıklıklarının nispeten düşük olduğu görülmüştür. Bu durumu, iki şekilde açıklamak mümkündür. Birincisi, Türkiye’deki otel işletmelerinin önemli bir bölümünün uyguladıkları ücret politikalarının ve sağladıkları çalışma ortamlarının nitelikli potansiyel çalışanları etkilemeye yetecek seviyede olduğuna kendilerinin de inanmalarıyla ilgili olabilir. Türkiye’deki turizm sektöründe, özellikle orta ve alt kademe çalışanlara uygulanan genel ücret politikaları düşünüldüğünde, bu yorumun haklılık payının yüksek olduğu söylenebilir. İkinci yorum ise kurumların web sitelerinde daha sık başvuru alan “büyük”, “uluslararasılaşmış” ve “coğrafi konumu iyi” gibi ifadelerle, zaten bahsi geçen araçsal etkiyi yaratacaklarına inanmalarındadır. Alternatif bir değerlendirme ise ülkedeki iş gücü fazlalığı ve işsizliğin boyutlarıyla ilgili olabilir. Sayıları yüzleri bulan lise, ön lisans ve lisans düzeyinde turizm okulundan mezun olan binlerce eğitilmiş turizmcinin bulunduğu ve birçoğunun mevsimlik etkiden dolayı yılın büyük bir bölümünde işsiz kaldığı bir ülkede, işverenlerin işgücünü etkilemek için ekstra bir çaba içine girmemesi de, bu noktada değerlendirilebilecek bir husustur. Bu bağlamda, çoğunlukla büyüklük, coğrafi konum, örnek olma gibi temel konularda kendilerini öven yaklaşımlarla izlenim yönetimi çabaları içine girmeleri ve bunu çoğunlukla genel açıklamalar ve basit görsellerle yapmaları (aydınlatıcı taktikler), ülkenin insan kaynağı konusundaki zenginliği ve ucuz işgücü olanaklarıyla da değerlendirilebilir. Ancak bu konuda, işletmeye çekilecek insan kaynağının niteliği devreye girmektedir. Etkili izlenim yönetimi çabası içine giren, dolayısıyla insan kaynakları politikalarına zaman, emek ve para harcayan işletmeler, nitelikli işgücünün ilk tercihi olacak ve başvuru havuzlarındaki nitelikli potansiyel işgücü sayısı artacaktır.

ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, sektör profesyonellerine ve bundan sonra bu konuda araştırma yapacak kişilere bazı önerilerde bulunulabilir. Sektör profesyonellerine yönelik önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Öncelikle, 2477 otelden sadece 1751’inin web sitesine sahip olması ve bu 1751 otelden sadece 453’ünün web sitelerinde insan kaynakları/kariyer sayfalarına yer vermelerine değinmekte fayda vardır. Zira bu rakamlar esasen otel işletmelerinin internet teknolojilerine ve insan kaynaklarına verdiği önemi göstermektedir. Görüldüğü üzere, otellerin henüz %30’unun web sitesi bulunmamaktadır. İnternet kullanımının son derece hızlı bir şekilde arttığı, internetin neredeyse insanların temel bilgi elde etme aracı haline geldiği günümüzde, bu oranın oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, web sitesi olmayan otellerin bu konuda gerekli çalışmalarını gerçekleştirmeleri gerektiği ifade edilmelidir. Ayrıca, web sitesi olan otellerden sadece %26’sının insan kaynakları-kariyer sayfasına sahip

olması, otellerin insan kaynaklarına verdiği önemin ne derece düşük olduğuna işaret etmektedir. Kariyer veya insan kaynakları sayfası olanların önemli bir kısmının sayfalarında sadece başvuru formuna yer verdikleri de dikkate alındığında, Türkiye’de otel işletmelerinin sanal ortamda yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin öneminin büyük ölçüde farkında olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada, sektör profesyonellerine web sitelerinin işveren markalama amaçlı kullanımının önemi hatırlatılmalı ve web sitelerini bu anlamda daha etkili kullanmaları gerektiği ifade edilmelidir. Bu kapsamda, uluslararası zincir işletmelerin web sitelerini (IHG, Marriott, Hilton vb.) örnek almalarında fayda vardır.

- Web sitesi incelemeleri; iş güvencesi, ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi/kariyer olanakları gibi işveren markalama taktiklerinin sınırlı düzeyde başvurulan taktikler olduğunu göstermiştir. Oysa güncel bazı araştırmalar da (Çakır, 2015) göstermektedir ki, otel çalışanlarını motive eden temel unsurların başında maddi ödüller, maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımları elde etme gelmektedir. Bu durum, işletmelerin sahip olduğu ve çalışanlarına sunduğu olanakların sınırlılığıyla ilgili olabilir. Bilindiği gibi, Türkiye’de özellikle sezonluk otellerde ve hatta yıl boyu faaliyette bulunan otellerde bile personele sunulan, başta maddi olanaklar olmak üzere, barınma, sağlık, yeme-içme vb. olanaklar çok zayıftır. Ayrıca, çalışma süreleri de uzundur (12-16 saat civarında) ve çalışanların mutluluğu ve motivasyonu çok önemsenmez. Dolayısıyla bu konularda aktaracakları bilgilerin potansiyel çalışanı cezbetme ihtimalinin düşük olduğunun kendileri de farkındadır. Ayrıca, eğitilmiş işgücü fazlalığı nedeniyle, Türkiye’deki otellerin potansiyel çalışanları cezbetmek gibi bir yarış ve rekabet içinde oldukları da söylenemez. Ancak yine de, günümüz insanının internet/teknoloji bağımlısı yaşam biçimi ve internetin temel bilgi edinme alanı haline geldiği düşünüldüğünde, otellerin nitelikli işgücünü etkilemek için web sitelerini iş arayanlara yönelik tasarlanmasının faydalı olacağı ifade edilebilir.
- Çalışmada ulaşılan sonuçlardan biri de, otellerin çoğunluğunun web sitelerini, aydınlatıcı taktikler çerçevesinde, detaylara yer vermeden, çoğunlukla yüzeysel bir şekilde kullandığıdır. Bu bağlamda, mevcut durumda çoğunlukla müşteriye yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılan otel web sitelerinin potansiyel çalışanlara yönelik daha fazla içeriğe sahip olması gerektiği ifade edilebilir ve sektör profesyonellerine web sitelerini zenginleştirmeleri önerilebilir.
- Son olarak, uluslararası, beş yıldızlı ve yıllık faaliyette bulunan otellerin izlenim yönetimi uygulamalarına daha fazla başvurdukları sonucundan hareketle, diğer tip işletmelere (üç-dört yıldız, mevsimlik ve ulusal) web sitelerinde daha etkili izlenim yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için bu otel tiplerini örnek almaları önerilebilir. Bu kapsamda, özellikle

uluslararası işletmelerin sanal insan kaynakları uygulamaları *benchmark* edilebilir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara, bu çalışmada ortaya konan taktik ve kategorilerden yararlanarak otel işletmelerin sosyal medyada yürüttükleri insan kaynakları odaklı izlenim yönetimi çabalarını incelemeleri önerilebilir. Son yıllarda, iş hayatının önem verdiği sosyal medya platformları olan LinkedIn ve Facebook gibi ağlar bu açıdan etkili birer inceleme alanı olabilir. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri üzerine yürütülecek ampirik bir çalışma da, özellikle bu çalışmada ortaya konan bulgularla kıyaslanabilmesi açısından etkili olabilir.

KAYNAKÇA

Akçay, A. D. (2012). Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253.

Allen, M. W. ve Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endovers: Impression management strategies used by organization in crisis. *Communication Monographs*, 6: 44-62.

Avery, D. R. ve McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59: 157-187.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41 (3): 292-318.

Bansal, P. ve Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *The Academy of Management Journal*, 47(1): 93-103.

Bansal, P. ve Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67: 165-180.

Barich, H. ve Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, Winter: 94-104.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. ve Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1): 26-38.

Bilbow, G. T. (1997). Cross-cultural impression management in the multicultural workplace: The special case of Hong Kong. *Journal of Pragmatics*, 28: 461-487.

Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 237-250.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. ve Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34: 1080-1109.

Boyd, N. K. (2003). Anticipatory impression management: Evidence of selective self-presentation taken from websites of firms in the U.S. brewing industry. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Concordia Üniversitesi, Montreal, Quebec, Canada.

Boyer, L., Brunner, B. R., Charles, T., ve Coleman, P. (2006). Managing impressions in a virtual environment: Is ethnic diversity a self-presentation strategy for colleges and universities? *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12: 136-154.

Bozeman, D. P. ve Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 9-30.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2): 91-109.

Çakır, O. (2015). Otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanmasında ABCD modelinin kullanılması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dichter, E. (1985). What's in an image?, *Journal of Consumer Marketing*, 2: 75-81.

Dillard, C., Browning, L. D., Sitkin, S. B., ve Sutcliffe, K. M. (2000). Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: Moral standards and dramaturgical discipline. *Communication Studies*, 51 (4): 404-414.

Dolgun, A. ve Alpar, R. (2011). Uyum analizi. R. Alpar (Ed.). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler* içinde: 355-380. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dögl, C. ve Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (12): 1739-1762.

Dubrin, A. J. (2010). *Impression management in the work place: Research, theory and practice*. Florence, KY, USA: Routledge.

Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. ve DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1200-1208.

Elsbach, K. D. ve Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35: 699-738.

Elsbach, K. D., Sutton, R. I. ve Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9: 68-86.

Fombrun, C. J. ve Rindova, V. (1998). Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. *Corporate Reputation Review*, 1 (3): 205-212.

Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2): 6-13.

Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14: 321-338.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.

Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1): 24-30.

Gray, E. R. ve Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5): 695-702.

Grosbis, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 896-905.

Gürbüz, F. G. (2014). Corporate reputation as an indicator of corporate reputation. H. Sümer ve H. Pernsteiner (Ed.). *İtibar Yönetimi* içinde: 25-54. İstanbul: Beta Yayınları.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: Global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92: 278-285.

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 356-365.

Higgins, C. A. ve Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89: 622-632.

Internetlivestats, (2016). "Internet users", <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>, (20.05.2016)

Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20: 43-65.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2016). "Türkiye'de internet kullanımı yüzde 1750 arttı", <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,15252/turkiyede-internet-kullanimi-yuzde-1750-artti.html>, (20.05.2016)

Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107: 34-47.

Lievens, F. ve S. Highhouse (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56: 75-102.

Lillqvist, E. ve Louhiala-Salminen, L. (2014). Facing Facebook: Impression management strategies in company–consumer interactions. *Journal of Business and Technical Communication*, 28 (1): 3-30.

Merkel-Davies, D. M. ve Brennan, N. (2011). A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology, and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41 (5): 415-437.

Mohamed, A. A. ve Gardner, W. L. (2004). An exploratory study of interorganizational defamation: An organizational impression management perspective. *Organizational Analysis*, 12 (2): 129-145.

Mohamed, A. A., Gardner, W. L. ve Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7: 108-130.

Park, S-Y. ve Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (3): 332-348.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routhledge.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson Learning.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Schniederjans, D., Cao, E. S. ve Schniederjans, M. (2013). Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective. *Decision Support Systems*, 55: 911-918.

Spear, S. ve Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7): 491-501.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlilik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. ve Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.

Tsai, H., Tsang, N. K. F. ve Chen, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1143-1154.

Tsai, W. C., Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, 31 (1): 108-125.

Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3): 658-672.

Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A. ve Raymark, P. H. (2007). Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview. *Journal of Management*, 33: 752-773.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. ve Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50: 979-1006.

