

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ NEDENLERİ
VE
İŞARET ETTİĞİ İPUÇLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet ŞENGÜL

Balıkesir

2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ NEDENLERİ
VE
İŞARET ETTİĞİ İPUÇLARI

Ahmet ŞENGÜL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ

Balıkesir

2019

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201512501003 numaralı Ahmet Şengül'ün hazırladığı "Turizm İşletmelerinde İşören Devir Hızının Nedenleri ve İşaret Ettiği İpuçları" YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/06/2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına ~~OY BİRLİĞİ/~~ **ÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

Başkan
Prof. Dr. Ali Kemal Gürbüz



Üye (Danışman)
Prof. Dr. Ali Kemal Gürbüz



Üye
Doç. Dr. Gülay Özdemir Yılmaz



Üye
Doç. Dr. Emrah Özkul

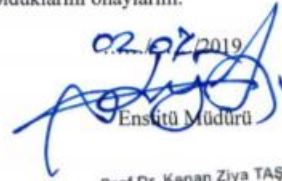


Üye

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

02.07/2019

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ
Müdür

ÖNSÖZ

Turizm işletmelerinde, mevsimsel olarak çalışanlara oranla sürekli çalışanların devir oranı genellikle yüksektir. Yüksek çalışan devir oranlarının, genellikle turizm işletmeleri için olumsuz sonuçlara yol açtığı ve maliyetleri arttıracığı yaygın bir inançtır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde çalışan devir oranlarının anlam, tür, ölçü ve yaygınlığının azaltılması için alınacak tedbirlerin anlaşılması, yüksek çalışan devir hızına yol açan faktörler ele alınacaktır. Yapılan araştırmada ise turizm işletmelerinde iş gören devir hızının nedenleri ve işaret ettiği ipuçları ele alınacaktır.

Yapılan çalışmada bana olumlu yönleriyle yol gösteren ve hiçbir zaman desteğini benden esirgemeyen Sayın Hocam Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ'e ayrıca Döndü ÇAKAL'a, Muammer AKTEN'e, Mehtap TUNA'ya, Özge ÇALIŞIR'a, İbrahim Halil KAZOĞLU'na, Özcan ÖZDEMİR'e, Yücel TAŞKIN'a, evini ve gönlünü açan Muharrem TERZİAHMETOĞLU'na, İzmir Adli Tıp Kurumu Grup Başkanlığı'nın tüm personeline, aileme ve diğer yardımcı olan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ NEDENLERİ VE İŞARET ETTİĞİ İPUÇLARI

İşgören devir hızı konusu, literatürde üzerinde önemle durulan önemli problemlerden birisidir. Yüksek bir işgören devir hızının varlığı işletmede bazı problemlerin habercisi olduğu gibi, bizzat kendisi de sözkonusu problemleri ağırlaştırabilir ve yeni problemlere de sebep olabilir. Bu nedendir ki, işgören devir hızının düşük olması hep “iyi” bir olgu olarak görülmüştür.

Bu çalışmada işgören devir hızı konusu, işgören devrinin kaçınılmaz olduğu sezonluk otel işletmeleri açısından ele alınmıştır. Ayrıca bu işletmelerde “sezondan sezona” ve “sezon içerisinde” olmak üzere, iki ayrı işgören devir hızı kavramının bulunduğu işaret edilmiştir.

Literatürde işgören devri konusu, genellikle tüm yıl çalışan işletmeler açısından ele alınmıştır. Sezonluk otel işletmelerine olan ilgi bu konuda düşüktür. Bunun yanısıra, “sezonluk işletme” olgusunun bu konuyu anlamsız hale getirme olasılığı da nedense pek ilgi görmemiştir. Bu çalışmada ise bu olgu üzerinde özellikle durulmuştur. Öyle görünmektedir ki, otel işletmelerinin sezonluk olmalarının yanısıra, aynı zamanda emek-yoğun işletmeler olmaları, sezondan sezona personel devrini azaltmanın yararlarının, bu eylemin maliyetlerinin altında olmasına sebep olabilecektir. Bu durumda, sezondan sezona işgören devrini bu işletmeler için bir “problem” değil, bir çeşit “veri” gibi kabul etmek gerekmektedir. Sezon içerisindeki işgören devri konusunda ise durum farklıdır. Literatürde genel olarak işgören devrini azaltmak için neler öneriliyorsa, burada da aynı şeyler önerilebilir. Fakat bu çalışmada ayrıca, sezondan sezona işgören devir hızının bir şekilde azaltılmasının sezon içerisindeki işgören devir hızına bir faydası olup olmadığı da, korelasyon analizi yardımıyla araştırılmıştır.

Bulgular böyle bir etkinin bulunmadığı yönündedir. Bu iki değişken genellikle birlikte ve aynı yönde hareket etmekle beraber, her ikisinin başka değişkenlerin etkisinde bulunması olasılığı daha kuvvetlidir.

Anahtar Kavramlar: otel işletmeleri, insan kaynakları plânlaması, işgören devri.

ABSTRACT

CAUSES OF EMPLOYEE TURNOVER RATE IN TOURISM ENTERPRISES AND CLUES IT IMPLIED

Employee speed is one of the most important problems in the literature. The presence of a high rate of employee turnover is a precursor of some problems in the enterprise, and it can aggravate these problems and cause new problems. For this reason, low worker speed has always been seen as a “good” phenomenon.

In this study, the rate of employee turnover is discussed in terms of seasonal hotel enterprises where employee turnover is inevitable. In addition, in these enterprises “season to season” and “season to season”, two separate workers have been pointed out that the concept of speed.

In the literature, the topic of employee transfer is generally addressed in terms of all year-round businesses. The interest in seasonal hotel businesses is low on this subject. In addition, the possibility that the phenomenon of “seasonal business” could make this subject meaningless has not attracted much interest. In this study, especially on this case was discussed. It seems that in addition to the seasonal seasons of Hotel Enterprises, labor-intensive enterprises may also cause the benefits of reducing the staff turnover from season to season to be below the cost of this action. In this case, it is necessary to accept the period from season to season as “data” rather than a “problem” for these businesses. The situation is different in terms of employee turnover in the season. What is proposed in the literature to reduce the overall turnover of workers, the same things can be suggested here. However, in this study, it was also investigated with the help of correlation analysis whether decreasing the speed of rotation from season to season is a benefit to the speed of rotation in season.

The findings suggest that there is no such effect. These two variables usually act together and in the same direction, but they are more likely to be influenced by other variables.

Key concepts: Hotel Enterprises, human resources planning, employee transfer.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar, ŞEKİLLER ve GRAFİKLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ ve METODOLOJİ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
1.2. Araştırmanın Yöntemi	2
1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	2
İKİNCİ BÖLÜM	4
GENEL BİLGİLER	4
2.1. İşgören Devri ve İşgören Devir Hızı Kavramları.....	4
2.1.1. İşgören Devri	5
2.2. İşgören Devir Hızının Yüksekliğinin Yararları ve Sakıncaları	9
2.3. Personel Devrinin Yüksekliğinin Sonuçları	9
2.3.1. Bireysel Sonuçlar	9
2.3.1.1. İşsizlik Sorunu.....	9
2.3.1.2. Psikosomatik Rahatsızlığının Belirtileri ve Çözüm Yolları.....	11
2.3.2. Örgütsel Sonuçlar	12
2.3.2.1. İşletme Maliyetlerinin Artışı	12
2.3.2.2. Örgüte Bağlılığın Azalması ve İş Konusunda Olan Güvensizlik.....	13
2.3.2.3. Örgütsel Açıdan Performansta Düşüklük.....	15
2.3.2.4. Yenilik ve Yaratıcılığın Azalması.....	15
2.3.2.5. Yönetim Motivasyonunda Azalma Durumu	16
2.3.3. Toplumsal Yönden ve Ekonomik Yönden Oluşan Sonuçlar	17
2.4. İşgören Devrinin Nedenleri	18

2.4.1. İşletme ve İşle İlgili Faktörler.....	18
2.4.2. İşletme Dışı Faktörler	19
2.4.3. Bireysel Faktörler	19
2.5. İşten Ayrılmayı Etkileyen Faktörler.....	20
2.5.1. Çalışan faktörleri.....	20
2.5.1.1. Cinsiyet	20
2.5.1.2. Performans	24
2.5.1.3. Yapılan İşlerdeki Hizmette Oluşan Süre.....	25
2.5.1.4. Yaş	26
2.5.2. Çevresel Etkenler.....	26
2.5.3. İşletmenin Durumuna Göre Olan Etkenler	27
2.5.3.1. Personelin İş Tatminindeki Unsurlar	27
2.5.3.2. Öğrenme Hızı	32
2.5.3.3. Stres.....	32
2.5.3.4. Ücret.....	36
2.5.3.5. İşgörenin Konumu.....	38
2.5.3.6.Sektörlerde Organizasyonel Büyüklüğün Önemi.....	40
2.5.3.7. İşgörenlerde Birbirinden Etkilenme Durumu	42
2.5.3.8. Kariyer Gelişimi.....	42
2.5.3.9. Geçici İşgören	44
2.5.3.10. Yerel Ortamda Rekabet.....	45
2.5.3.11. İşletmedeki Değişiklikler	45
2.5.3.12. Zayıf Yönetim	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46
KIYI OTEL İŞLETMELERİ YA DA SEZONLUK OTEL İŞLETMELERİ....	46
3.1. Genel Olarak İşletmelerde Talebin Yıl İçinde İstikrarlı Olması İle Mevsimlik Olması Arasındaki Farklılıklar	47
3.1.1. Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Tanımı	48
3.1.2. Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Nedenleri.....	53
3.1.3. Üretim İşletmeleri	58

3.1.4. Üretim İşletmelerinde Talebin Mevsimsel Olmasına Rağmen Üretim İstikrarlı Olması	59
3.1.5.Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	60
3.1.5.1. Üretim Yönetiminde esneklik	60
3.1.5.2. Görünüm Emek Dolu Profili.....	61
<u>3.1.6. Ölçüm kalitesi ve Miktarı İmkanı Sınırlılıkları.....</u>	<u>61</u>
3.1.6.1. Maliyet Hesaplamaları	61
3.1.6.2. Genellikle Pazara Yaklaşılması	61
3.1.6.3. Hedef Pazarda Tanımlama Yapmanın Zorluğu.....	62
3.1.7. Hizmet Sektörünün Ekonomide Rolü	62
3.1.8. İmalat Sektörü ile Hizmet Sektörü Arasındaki Farklar.....	63
3.1.9 Konaklama İşletmesi.....	64
3.2. Otel İşletmelerinin İşgücü Yönünden Özellikleri.....	66
3.2.1. Otel İşletmelerinin Emek-Yoğun Olma Özelliği ve İşgören Olma Açısından Önemi	67
3.2.1.1. Emek-Yoğun, Sermaye-Yoğun Kavramları	67
3.2.1.2. Emegin İkame Edilememesi	68
3.2.1.3. Emek-Yoğunluğunun Muhtemel Sonuçları	68
3.2.2. Otel İşletmeciliğinde İşgörenin Vasıfları Üzerine Bir Tartışma.....	68
3.2.3. Sezon içerisindeki Personel Devri ile Beraberinde Getirdiği Çözümler ve Maliyetleri.....	70
3.2.3.1. Mart ve Simon (1958) Modeli.....	70
3.2.3.2. Mobley (1977) Modeli	72
3.2.3.3. Fiyat (1977) Modeli	73
3.2.3.4. Steers ve Mowday (1981) Modeli.....	74
3.2.3.5. Rusbult ve Farrell (1983) Modeli.....	76
3.2.3.6. Hom ve Griffeth (1995) Modeli.....	77
3.2.3.7. Fiyat (2001) Modeli	79
3.2.3.8.Üç Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli	82
3.2.3.9. Peterson (2004) Modeli.....	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	86
İŞGÖREN DEVRİ KAVRAMININ OTEL İŞLETMELERİNDEKİ PROFİLİ	86
4.1. Genel Olarak Talebin İstikrarlı Olduğu Bazı Sektörlerde İşgören Devir Hızları ve Sebepleri	87
4.1.1. Turizm.....	88
4.1.2. Genel Ortalama İşgören Devir Hızı	89
4.2. Otel İşletmelerinde İşgören Devrinin ve Devir Hızının İki Anlamı.....	90
4.3. Genel Değerlendirme ve Bir Uygulama	91
4.3.1. Talebin İstikrarlı Olduğu Sektörlerdeki Genel İşgören Devri ile Karşılaştırılma Konusundaki Literatür	91
4.3.2. Sezondan Sezona Personel Devir Hızı ile Sezon İçi Personel Devir Hızının Birbiriyle İlişkisi Hakkında Bir Uygulama: Korelasyon Analizi	96
SONUÇ.....	104
KAYNAKLAR	108

TABLolar, ÇİZELGELER, ŞEKİLLER ve GRAFİKLER DİZİNİ

Tablo 1: Çalışanların Ciroları.....	6
Tablo 2: Genel ve Gönüllü İşgören Devir Oranı Hesaplamaları.....	7
Tablo 3. Kadın bireylerin ve erkek bireylerin ücretlerindeki karşılaştırma.	21
Tablo 4. İngiltere'deki bazı kadın bireylerin ve erkek bireylerin ücretlerindeki aralıklar	22
Şekil 1: Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve işgören devri arasındaki modeli... ..	29
Şekil 2: Personelin İş tatmininde ve gönüllü olan devirler arasındaki ilişkinin modeli.....	31
Şekil 3: İşletmeler üzerinde stresin yaratmış olduğu dolaylı-dolaysız maliyetlerin maddeleri.....	33
Şekil 4. Müşteriler ile iletişimde yakın ilişki sağlayan işgörenlerin ve işgören devir ilişkisinin maddelenmesi.....	35
Tablo 5. İşletme çalışanlarının ücret tatminleri üzerine karşılaştırma	36
Tablo 6: Türkiye'de bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin işten ayrılma nedenlerinin maddeleri.....	39
Şekil 5: İşgören devri açısından açıısından olan büyüklüğün organizasyonel ilişki model şeması.....	40
Şekil 6: Organizasyonel açıdan olan büyüklüğün işgören devrindeki ilişki model şeması.....	41
Şekil 7: İşgörende vri ile Maslow' un gereksinimleri arasındaki ilişki	44
Tablo 7. Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı	50
Şekil 8. Turizm İşletmelerinde Mevsimsellik Türleri Üzerine Etkiler	55
Tablo 8. Ürün ve Hizmetler Arasındaki Farklılıklar	64
Şekil 9: March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli	72
Şekil 10: Mobley'in (1977) Personel Devri Modeli	73

Şekil 11: Price'in (1977) Personel Devri Modeli	74
Şekil 12: Steers ve Mowday'in (1981) Personel Devri Modeli.....	75
Şekil 13: Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli.....	76
Şekil 14: Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli.....	78
Şekil 15: Price'ın (2001) Personel Devri Modeli	80
Şekil 16: Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) Personel Devri Modeli.....	82
Şekil 17: Peterson, 2004, Personel Devri Modeli	84
Tablo 9. Örgütsel Deneyim Aşamasının Kapsamı ve Örneklenmesi	85
Çizelge 1: Turizm Gelirleri Bakımından İlk 14 Ülke (2016).....	93
Çizelge 2: Turizm Yönünden ve Seyahatin Rekabet Açısından Avrupa'da Bulunan İlk 5 Ülke ile Türkiye ve Seçilmiş Ülkeler Arasındaki Olan Sıralamadaki Rekabet İndeksi:	94
Tablo 10. İşletmelerin Beyanları.....	100
Tablo 11. İşletmelerde 2018 Sezonu İçerisindeki İş Bırakmaların Aynı Gün Sayısına (90 Gün) Göre Endekslenmiş Halini İçeren Tablo	100
Tablo 12. Sezona ve Sezon İçerisindeki Personel Devir Oranları	101

KISALTMALAR DİZİNİ

AB:	Avrupa Birliği
ark:	Arkadaşları
dig:	Diğerleri
s:	Sayfa
ss:	Sayfa Sayısı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ ve METODOLOJİ

Ağırlıklı olarak somut bir mal olmaktan ziyade soyut hizmetler sunan turizm işletmelerinde, çoğunlukla çalışanlar yüz yüze hizmet veren tüketicilere; hizmet kalitesi, tüketici memnuniyeti, iş performansı ve rekabet avantajı sunar. Bu bağlamda, belli standartlarda tutarlı hizmet sunabilen eğitimli, yüksek motivasyonlu ve istikrarlı işgücü son derece önemlidir, ancak turizm işletmelerinde çalışanların cirosu genellikle yüksektir. Yüksek çalışan devir oranlarının, genellikle turizm işletmeleri için olumsuz sonuçlara yol açtığı ve maliyetleri arttıracığı yaygın bir inançtır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde çalışan cirolarının anlam, tür, ölçü ve yaygınlığının azaltılması için alınacak tedbirlerin anlaşılması ve çalışanların yüksek devir hızına yol açan faktörlerin önem taşıdığı bilinmektedir. Araştırmada turizm işletmelerinin anlamı, türü, hesaplaması ve yüksek performanslı çalışanları ele alınacaktır.

Bugün, her alanda hızlı bir değişim süreci günden güne artmaktadır. Hem kamu hem de özel sektördeki tüm örgütler bu değişim sürecine ayak uydurmaya ve değişimi fırsatlara dönüştürmeye çalışmaktadır. Organizasyondaki kaynak kullanımının, kuruluşların bu fırsatları yakalama ve başarılı olma yeteneklerine bağlı olduğuna dikkat etmek önemlidir. Bu noktada organizasyonların en önemli kaynağı çalışandır. Kuruluşların çalışanlarına vermiş olduğu önemin ise önem taşıyan göstergede, sahip olmuş oldukları personel devir oranı olarak belirtilmektedir. Personelin ciro oranının yüksek olmasında ise organizasyonda insan kaynakları ile ilgili bazı zorlukların olduğunu göstermektedir. Daha da önemlisi, organizasyondan gönüllü olarak ayrılan çalışanın, organizasyondaki diğer çalışanlar üzerinde de çeşitli etkileri vardır. Bu etkiler genellikle olumsuz sonuçlar oluştursa da nadiren olumlu sonuçlar da görülebilmektedir. Bunlar arasında personel seçimi, işe alım ve eğitim maliyetleri, üretimde kayıplar, mal veya hizmetlerin kalitesi, ekip çalışmasının kaybı, moral bozukluğu ve personelin motivasyonu yer almaktadır. Ancak, personel transferinin doğrudan ve dolaylı maliyetlerinin ve kurumlar tarafından genellikle tam olarak değerlendirilmediği ve kuruluşların bu konuya gereken önemi vermediği görülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmanın amacında, ağırlıklı olarak somut bir mal olmaktan ziyade soyut hizmetler sunan turizm işletmelerinde, çoğunlukla çalışanlar yüz yüze hizmet veren tüketicilere; hizmet kalitesi, tüketici memnuniyeti, iş performansı ve rekabet avantajı sağladığı incelenmiştir. Bu bağlamda, belli standartlarda tutarlı hizmet sunabilen eğitimli, yüksek motivasyonlu ve istikrarlı işgücü son derece önem sağlamaktadır. Önemli unsurlardan birisi olarak turizm işletmelerinde işgören devir hızı konusunun anlamlı olup olmadığı, yüksek devir hızının zararlı olup olmadığı, nasıl azaltılacağı gibi sorulara açıklık getirmektir. Yapılan çalışmada genel amaç ve önem ise otel işletmelerindeki işgören devir hızı ve sezondan sezona personellerin devir oranlarındaki artış ve azalışlarının incelenmesidir.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada teorik kapsam olarak tarama modeli esas olarak alınmış ikincil veriler kaynak incelemesi sonucunda oluşturulmaktadır. Daha sonrasında otel işletmeleri ile görüşme yapılıp hazırlanmış olan anket soruları SPSS dosyasına çıkan sonuçlar girilecek daha sonrasında verilen cevaplar doğrultusunda bulguların iki değişken ile birlikte korelasyon analizi yapılıp ve çıkan sonuçlar incelenecektir.

Yapılan çalışmada kavrama ve bilgiye ulaşılması adına kaynak taraması yapılarak bunun içerisinde kaynak incelemesi yapılmış, internet araştırmaları, kütüphanede gerekli kaynak taramaları daha öncesinde de yayınlanmış olan makaleler ve tezlerden faydalanılmıştır.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

alışan memnuniyetini ve organizasyonel bağlılığı artıran faktörler, işgören devir hızına etki edecektir.

Sezondan sezona işgören devir hızı, sezon içi personel devir hızına etki edecektir.

Personeli elde tutmak için yapılan harcamalar, katlanmaya değer bir maliyet olacaktır.

Literatürde yer alan çalışmaların olumsuzluklarına bakarken, işletmelerin yapması gerekenleri gözden kaçırıp kaçırmadığı konusunda katkı sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

2.1. İşgören Devri ve İşgören Devir Hızı Kavramları

İşletmelerde çalışanların sergilemiş oldukları performans hızı işgören devri olarak tanımlanmaktadır. İş hayatındaki bazı sorunlar nedeniyle, çalışanların ciro oranları etkilenebilir. Ülkenin ekonomik konjonktüründeki gelişmeler ve insanları mevcut işlerinden ayırma olasılığı nedeniyle, bir teşebbüsün ücretlendirme ya da terfi politikası ya da üst yönetimin tutumundan sorumlu olduğu bir durumdur. Özellikle turizm işletmelerinde yeni iş bulmak ise, cinsiyet veya eğitim durumu gibi demografik değişkenler, işgücü cirosunu etkileyen diğer faktörlerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33).

Kişinin işten gönüllü veya zorunlu olarak ayrılması, işin devir hızını etkilemektedir. Yüksek iş gücü cirosu, bir işletmenin maliyetini artıran, karlılığını ve verimliliğini azaltan bir faktördür. Bu durum çalışanın memnuniyetsizliğine ve düşük performansına neden olmaktadır (Sarıoğlan, 2007:1).

Bir işçinin işten ayrılması, çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında iş yerinin terk edilmesi, ölüm, emeklilik, askerlik, iş göremezlik, işçinin işveren tarafından işten çıkarılması veya kadın bireylerin evlilikten sonra tazminat için işten ayrılması yer alabilir (Aydın, 2005: 265).

Çalışanların işten çıkarılması veya işverenin işten çıkarması iki boyutta açıklanabilir. Birincisi iş dışı faktörler. Bunlar, kuruluş tarafından belirlenemeyen ve işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörlerdir. Bunlar, ülkenin bulunduğu ekonomik, politik veya sosyal durumlardır. Sektörler arası transferler, işçilerin mevsimlik dağılımı gibi parametreler onlara verilebilecek örneklerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 34).

İkincil değerlendirmeler, çalışmayan faktörlerin aksine kontrol edilebilen ve bilinen faktörlerdir. İç problemler, çalışanların veya yönetimin neden olduğu bu uygulamalarda en önemli unsurdur. Bu nedenler insanlardan kaynaklanmaktadır. Özellikle son yıllarda, yetersiz ücret kaybı, yetersiz gelir, kayırmacılık ya da nepotizm, mobbing, çalışma süresinde artış, iş güvenliği ve sosyal hakların

yetersizliği, meslektaşlarla sorunlar ve emeklilik gibi sorunlardır (Çakınberk vd., 2001: 253).

Bir personelin işten ayrılması işine bazı maliyetler koyabilir. Örneğin, yeni işe alımlar için işe alım süreci ve zaman maliyetleridir. Bu personel bulmak için reklamları içermektedir. İlgili kişi için hizmet içi eğitim maliyeti de önemli bir faktördür. İşe ilişkin genel çalışmaların ve kazaların maliyetini artıran faktörlerin öğrenilmesi nedeniyle, yeni başlayan personelle boş kapasite üretiminin ortaya çıkması sonucu ortaya çıkan kayıplar oluşmaktadır. Yeni kadroların üretim üzerinde tam kontrole sahip olmamaları nedeniyle iş kaybı, mevcut personelin iş dağılımı ve işten istifa nedeniyle fazla mesai yapma zorunluluğu gibi temel nedenler ortaya çıkmaktadır. Personel devir hızı; turizm işletmelerinde ise toplam çıktı veya giriş oranının işletme içindeki ortalama çalışan sayısına oranıdır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28-29).

Devir oranını azaltmak için, işletmeler çalışarlardan verimli bir şekilde faydalanabilmeli ve dürüst çalışarlari işlerinde uzun bir süre tutabilmelidir. İğören devrinin normal seviyede tutulması tavsiye edilir. İşgücü devir hızını azaltmak için, belirli sayıda uygulamanın yapılması gerekmektedir. Çalışarlarının çalışma yerlerinden ayrılma nedenlerini belirlemek, çalışma ortamının etkinliğini sağlamak ve çalışarlari için sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak önemlidir. Çevrim hızındaki azalma, hem işveren hem de işğören için karşılıklı yararlar sağlayabilir. Ulusal ekonomi, sosyal potansiyeller ve ekonomik etkinlik gibi temel ilkeler çözülecek sorunları oluşturmaktadır. Disiplinli bir yöntem için, işgücü transferinin gerçekleştirilme şekli gereklidir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142).

2.1.1. İşğören Devri

Çalışar transferi, özellikle bir turizm işletmelerindeki çalışarlarının belli bir dönemde giriş ve çıkış hareketleri olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 44). Ancak, çalışarların devri ile ilgili çalışmaların, çalışarların teşebbüsten ayrılmasına odaklandığı için, çalışarın süresi, çalışarların gönüllü olarak veya istemeyerek işten ayrılması olarak tanımlanmaktadır (Riegel, 2001: 78).

Tablo 1'de gösterildiği gibi, çalışanların cirolarını çeşitli yollarla gruplamak mümkündür. Çalışan ciroları farklı kriterler kullanılarak kategorilere ayrılrsa da, bu sınıflandırmaların birbiriyle örtüşen tarafları vardır ve bu sınıfları birbirinden kesin çizgilerle ayırt etmek mümkün değildir. Örneğin, çoğu gönüllü izin, geri dönüşümsüz, işlevsel ve plansız olabilir. Benzer şekilde, isteksiz çalışanın döneminin çoğu önlenemez, işlevsel ve planlı çalışanların cirosu olabilir. Turizm işletmeleri açısından, özellikle önceden planlanmış, önlenemez, işle ilgili olmayan yüksek gönüllü yüksek ciro önemli bir sorundur (Barrovvs, 1990). Gönüllülük ve isteksizlik arasındaki ayırım, çalışan dönemde son derece önemli ve tanımlanması kolay olduğundan, bu çalışma, çalışanların yöneticiler dışındaki çalışanlara aktarımını incelemektedir. 'Gönüllü çalışan' terimi, bir işçinin işten (gönüllü olarak) işyerinden ayrılması olarak tanımlanmaktadır (Morrell, Loan-Clarke ve WikiLinson, 2001: 220).

<p>İşlevsel İsgören Devri: Düşük performans gösteren, güvenilir, disiplinli, niteliksiz, sorunlu işgörenlerin işten ayrılmasını ifade eder (VWoods, 1997). İş hacminin düşük olduğu dönemde özellikle düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılması işletme için olumlu sonuçlar doğurabilir (Aksu, Tarcan, ve Atılğan, 2001).</p>	<p>İşlevsel Olmayan İsgören Devri: Verimli, problemsiz, değerli, işe yarayan personelin işten ayrılmasını ifade eder (VWoods, 1997). İşlevsel olmayan işgören devri işletmes olan personelin işletmeden ayrılmasından dolayı zararlı ve olumsuz sonuçlar doğurur (Krumm, 2001).</p>
<p>Önlenemez İsgören Devri: İşletmenin kararları ve uygulamaları ile engellenebilecek işgören devri ifade eder (Barrovvs, 1990). Ücret, sosyal haklar, iş yükü ve çalışma şartları gibi iş ve işletme ortamından memnun olmadığı için personelin işten ayrılması, önlenemez işgören devrine örnek verilebilir.</p>	<p>Önlenemez İsgören Devri: İşletmenin politikaları, çabaları ve uygulamaları ile önlenmesi mümkün olmayan işgören devri ifade eder. Bu duruma başka bir yere taşınma, askerlik hizmeti, kontratın sona ermesi, öğretime başlama, emeklilik, kaza veya ölüm, sağlık edenleri ve sakatlık örnek verilebilir.</p>
<p>Planlanmış İsgören Devri: İş hacmini ve talebi önceden tahmin ederek işletmenin önceden planlanması çerçevesinde planladığı işten ayrılmaları ifade eder (Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2001).</p>	<p>Planlanmamış İsgören Devri: İşletmenin daha önceden öngörmediği işten ayrılmalarıdır. İşletmelere en fazla zararı planlanmamış işgören devri vermektedir.</p>

Tablo 1: Çalışanların Ciroları

Yüksek devir hızı, girişim için birçok olumsuz sonuca sahiptir. Bu olumsuz sonuçları saptamak için çalışanın cirolarını hesaplamak ve çalışanların işten ayrılma oranını bilmek gereklidir. Buna ek olarak, çalışanların işten ayrılması yeni işe alımların sayısını belirlemeye yardımcı olur, işgücü piyasasının şirket dışındaki durumu hakkında bilgi verir ve çalışanların farklı işyerleri, departmanlar ya da işletmelerdeki transferleri açısından karşılaştırılmasını sağlar (Riley, 1996: 117). Tablo 2'de de görüldüğü gibi, çalışanların cirolarını hesaplamanın en yaygın yollarından biri, belirli bir zamanda bırakmış olan çalışanların sayısını, bu süre içinde ortalama personel sayısına bölerek yüz ile çarpımıyla yapılmaktadır. İşletmedeki belli bir süre içinde çalışanların ortalama sayısı, personel sayısının dönem sonundaki sayısının dönem başındaki sayı ile toplanıp ikiye bölünmesiyle bulunur. Gönüllü çalışan devir oranını bulmak için, şirketten belirli bir süre işten çıkarılmış ve planlanan işten çıkarılmış toplam çalışan sayısından görevden ayrılan personel sayısı, personel sayısına bölünür ve çalışan sayısı ile çarpılır.

Tablo 2: Genel ve Gönüllü İşgören Devir Oranı Hesaplamaları

$$\text{Genel İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Belirli Bir Dönemde İşletmeden Ayrılan Personel Sayısı}}{\text{Belirli Bir Dönemde İşletmedeki Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Gönüllü İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Ayrılan Personel Sayısı} - \text{Belli Bir Dönemde İşletmeden Ayrılan Personel Sayısı Gönülsüz İşletmeden}}{\text{Belirli bir dönemde ortalama personel sayısı}} \times 100$$

Tablo 2: Genel ve Gönüllü İşgören Devir Oranı Hesaplamaları

Yüksek çalışkanlık cirosu, girişim için birçok olumsuz sonuca sahiptir. Bu olumsuz sonuçları saptamak için çalışanın cirolarını hesaplamak ve çalışanların işten ayrılma oranını bilmek gereklidir. Buna ek olarak, çalışanların işten ayrılması yeni işe alımların sayısını belirlemeye yardımcı olur, işgücü piyasasının şirket dışındaki durumu hakkında bilgi verir ve çalışanların farklı işyerleri, departmanlar ya da işletmelerdeki transferleri açısından karşılaştırılmasını sağlar (Riley, 1996: 119). Tablo 2'de de görüldüğü gibi, çalışanların cirolarını hesaplamanın en yaygın yollarından biri, belirli bir zamanda bırakmış olan çalışanların sayısını, bu süre içinde ortalama personel sayısına bölerek yüz ile çarpımıyla yapılmaktadır. İşletmedeki belli bir süre içinde çalışanların ortalama sayısı, personel sayısının dönem sonundaki sayısının dönem başındaki sayı ile toplanıp ikiye bölünmesiyle bulunur. Gönüllü

çalışan devir oranını bulmak için, şirketten belirli bir süre işten çıkarılmış ve planlanan işten çıkarılmış toplam çalışan sayısından görevden ayrılan personel sayısı, personel sayısına bölünür ve çalışan sayısı ile çarpılır. Yüksek devir oranı, stresin bir işareti olabilir. Bir kurumda sürekli olarak stres altında olmak, bireylerin örgütlenme ve iş tatminine entegrasyonunu engellemektedir. Çalışanların yüksek devir oranını engelleyen faktörler çeşitlendirilmiştir. Kariyer gelişimi problemi olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar stres faktörleri yaratabilir. Yeni iş ve organizasyon hedeflerine ulaşmada çalışan kadrosunun optimum düzeyde olması etkilidir. Bununla birlikte, bu oran genel ortalamayla karşılaştırıldığında tehlike belirtisi olarak görülmektedir (Cooper, 1987: 188).

İşgücü gönüllü veya istemsiz olabilir. Çalışan, işini kendi rızasıyla bırakmaya karar verirse, işgücü gönüllü olarak döner ve işletme tarafından karar verilirse isteksiz olur. İstemsiz işgücü genellikle kronik hastalık ve sakatlıktan kaynaklanır. Gönüllü işgücü genel olarak yöneticilerin veya kurumsal faktörlerin tutumlarından kaynaklanır. Buna ek olarak, yeni istihdam olanaklarının mevcudiyeti, daha iyi ücretler, diğer sektörlerin kullanılabilirliği ve yeterli gelir sağlamak için alternatif kaynakların kullanılabilirliği gibi dış faktörlere bağlıdır (Cesur, 1998: 82).

İşgücü transferinin muhtemel bir sonucu, işte bırakılan işçilerin, başarısız oldukları iş sorunları ile yüklenmelerine duyulan ihtiyaçtır. Bu faktörler ayrıca şirketler için ek işgücünün transferine de yol açabilir (Güney, 1994: 17).

Önem taşıyan tek durum maliyet değildir. Eğitim sürelerini uzatmak, programlarını uzatmak, başkaları için aşırı çalışmak, bilgi ve deneyime sahip olmayan acemi çalışanların hatalarını ve işe alımları henüz işgücü cirosuna ilişkin diğer açıdan etkisi olan olumsuz yönler olmaktadır. İşgücünün bir sorun olması durumunda yöneticilerin ise işgücündeki transferinde olası nedenlerini ele almaya yardım edecek bazı modellerin olması önemli unsurlardan birisidir. Genel olarak bu modellerdeki gerçeklik işgücünün en iyi habercisinin bırakma niyeti olduğunu kabul eder. Diğer bir deyişle, çalışanların işe ve yerleşmeye bırakılma niyetini hissetmek, erken emek aktarımını önlemeyi kolaylaştırır. Birçok çalışma, iş tatminsizliğinde ise gönüllü olan iş gücü arasında ilişkinin ortaya çıkmasıdır. Bu durum çalışanın

memnuniyetsizliğinde etki sağlayacak olan faktörlerin araştırılması akıllı bir davranış olacaktır (Erdoğan, 2002: 11).

2.2. İşgören Devir Hızının Yüksekliğinin Yararları ve Sakıncaları

Turizm işletmelerinde yüksek kadro ciroları, bireyler ve kuruluşlar için bazı sonuçlara neden olmaktadır. Bu işgören devir hızındaki yükseklikteki işletmeler ve işgören açısından yararları genelde mevsimsel durumlar neticesinde oluşturmaktadır. Sakıncaları ise çalışanlar için işsizlik yaratacağı hususunda olumsuzluk oluşturmaktadır. (Batmaz, 2010: 20-21)

2.3. Personel Devrinin Yüksekliğinin Sonuçları

Turizm işletmelerinde çalışan devirlerinin yüksekliği gerek bireysel açıdan gerekse örgütsel açıdan ele alınması önem taşıyan bir faktördür. İşsizliği yaşayan ve sonuç olarak bir dizi psikosomatik semptom ve rahatsızlıktan muzdarip olan kuruluşlar, toplum ve işletme maliyetlerini arttırmış, organizasyona sadakatini azaltmış, örgütsel performanstaki düşüşü, inovasyon ve yaratıcılığı azaltmış, yönetim motivasyonunu azaltmış ve beyin göçünü tecrübe etmişlerdir. Bunlar gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan olan sosyal istenilmeyen durumları ifade etmektedir. Bu nedenle, bu sonuçlarla ilgili organizasyon yönetiminde farkındalık olmalıdır (Batmaz, 2010: 20-21).

2.3.1. Bireysel sonuçlar

Bu bölümde özellikle işsizlik sorunu ele alınacak olup bu sorunlardan kaynaklanan psikosomatik semptomlar ve rahatsızlıklar tartışılacaktır.

2.3.1.1. İşsizlik sorunu

Günümüzde, ekonomik ve sosyal sonuçlar açısından istihdam ve işsizlik; gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin sosyal açıdan önemli bir sorunu haline almıştır. Özellikle son zamanlarda sadece ulusal açıdan değil, diğer yönden küresel

açından önemli bir sorun haline gelmiştir. İşsizlik; bireydeki işgücünün, piyasadaki aktif olan bir işi bulması açısından yetersizlik ifade etmesidir. Bu durumda işsizliğin bireyde önem taşıdığı gibi toplumda da oldukça önem taşımaktadır. (Temiz, 2004: 118).

Ülkedeki ciro oranının ve işsizliğe yönelik orandaki inceleme altına alındığında ise ters bir orantı olduğu görülmüştür. İşsizliğe yönelik oran azaltılması durumunda ise ciro oranı artış göstermektedir. (Gustafson, 2002: 107). Çalışanlar, iş arayan bireylerde azalma olduğunda, kurumlardaki özgeçmişlerde daralma oldukça, işlerin daha kolay şekilde değiştiğini ayrıca örgütler arasında hareket yaşandığını belirtmektedir. İşsizlik durumundaki oranının yüksek olduğu ülkede; işlerinden çok memnun olmasalar bile, mevcut işlerini sürdürme eğilimindedirler.

Toplumumuzda erkek bireyler açısından işsizlik çok zor bir durumdur. Ailesine ve çevresine karşı utanmakta ve güvenilirliğini kaybetmektedir. En önemlilerinden biri ise ailedeki yaşam masraflarındaki karşılamayı tek kişinin, sorumluluklarında yerine getirememesi durumunda kendisini suçlu hissetmesinden gelir. Yeni iş arayış sürecindeki uzamada mülakatlara davet edilmemesindeki, görüşme içinde çağrılma bile görüşmeye geri dönmemesi veya olumsuz sonuçların olması kişinin özgüvenini azaltmaktadır. Bu durum kaçınılmaz olarak bireyde strese yol açmaktadır. Önceden bir plan yoksa, günümüzde yeni iş bulmadaki sürecin en minimum 6 ay sürede olduğu önemli bir olumsuzluk durumudur. Bireyleri 6 ay veya daha uzun süre yaşamak; Gıda, konaklama, ısıtma, sağlık durumu, ulaşım sorunu, sosyalizasyon ve benzeri harcamaların devam edeceği düşünüldüğünde ise işsiz bireylerde sıkıntı yaşanacağı oldukça açık bir durumdur. (Gustafson, 2002: 107-110)

Bu durum ise ülkemiz perspektifinden değerlendirildiğinde, ülkenin ekonomik kriz ortamında ve takip etmiş olduğu dönemlerde de birçok sayıda çalışanın işten çıkarıldığı ve geçim sıkıntısının olduğu yönündedir. Bu noktada ise bugün ülkemizdeki en önemli sorun haline gelen ekonomik açıdan işsizlik sorunu olduğudur. Küreselleşme, ekonominin yeniden yapılandırılması, siyasi reform ve özellikle de 2000 yılındaki Kasım ayı ve 2001 yılındaki Şubat ayı itibaren yaşanan ekonomik kriz ve yeni istihdam alanlarının işten çıkarılmasında ekonomik krizin

yaratılmamasına paralel olarak, Türkiye'deki işsizlik büyüklüğü önemli düzeydedir (Poyraz ve Kama, 2008: 147).

Sonuç olarak, çalışanların devri, emeklilik, ölüm veya iş değişimi kendi iradeleriyle, transfer halinin dışında gerçekleşen personel devri; işsizlik sorununa, dolayısıyla gelir eksikliğine ve nihayetinde psikolojik ve sosyal sorunlara yol açmaktadır. Özellikle son günlerde turizm ekonomisinde yaşanan düşüş nedeni ile turizm sektöründe çalışanlarda da azaltmaya gidilmiştir.

2.3.1.2. Psikosomatik rahatsızlığının belirtileri ve çözüm yolları

Bireylerin özellikle karşılaşmış oldukları engeller ve çalışmaların sebep oldukları hayal kırıklıkları ve gerginlikleri vücutta rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Fiziksel yönden olan nedenlerin belirli bir hastalığa bağlı iken fiziksel olmayan hastalıklardaki ana nedenin ise psikolojik durum olması ise psikosomatik bozukluğu ifade etmektedir. İnsanda bulunan organizmada ise stres ve üzücü bir durum ile karşılaşılmasında bazı organik yönden ve fizyolojik yönden yanıtlar göstermeye başlamaktadır. Psikosomatik olan belirtiler de göz ardı edildiğinde psikosomatik olan hastalık olarak görünmektedir. Psikosomatik olan hastalıkların sıralanmasındaki etkiler ise ülser ve benzeri mide ağrıları, kalp hastalıkları ve kalp krizi, diyabet, yüksek ve düşük tansiyon, saç dökülmesi, cilt hastalıkları, rahatsızlık gibi migren gibi organik ve biyolojik bir neden değildir. Bağışıklık sisteminin azalması ve duygudurum bozukluklarına paralel olarak birçok mikrobiyal ve viral hastalığın ortaya çıktığı bulunmuştur. (Ülgen ve Mirze, 2006: 259)

Personelin devrinin bir sonucu olarak, eğer birey bireysel veya toplumsal bir durumdaysa, işini kaybettiği için üzgün, kendisinin haksız olduğunu ve benzer durumların yaşandığını düşünür. Psikolojik problemler yaşamak psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Görüldüğü gibi, personel transferinin sonuçları olan psikosomatik semptomlar ve bozukluklar, diğer toplumlarda önem arz etmekte ve çözüm bulmaya çalışmaktadır. Özellikle turizm sektörü çalışanlarında ise bu sorunların arttığı da göz ardı edilmemelidir (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

2.3.2. Örgütsel sonuçlar

Turizm sektörlerindeki organizasyonel sonuçlar bölümünde işletme maliyetlerindeki artış, organizasyona bağlılığın azalması, örgütsel performansın azalması, inovasyon ve yaratıcılığın azalması, yönetim motivasyonunda azalma durumu ve beyin göçü neticesinde iş konusunda olan güvensizlik eksikliği belirtilecektir. (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001: 121)

2.3.2.1. İşletme maliyetlerinin artışı

Etkin bir organizasyonun ve bir organizasyonun varlığının rekabetçiliğinin en önemli faktörlerinden biri, işletmenin mal ve hizmetlerini, piyasadaki fiyatları ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken, işletmenin tüm operasyonlarındaki maliyetleri azaltmaktır. Amacın, müşteriye uygulanan fiyatları düşürmemek olduğu unutulmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 260). Değişmekte olan dünya koşullarına göre ekonomik boyuttaki merkezi olan teknolojik açıdan olan gelişme, verimlilik ve birçok işletmeler arasında rekabet bulunmaktadır. Porter, pazardaki işletmelerin rekabetçi konumunu belirleyen üç temel stratejiden biridir.

Maliyetteki liderlik ise piyasada olan liderliğin fiyatlarındaki artışları sağlayacak ve bu durumdaki maliyet avantajları durumundan yarar sağlayıp rekabette bir adım önde olacaktır. Bu durum ise polika ve disiplinlerdeki maliyet oranlarında düşürme oluşturacaktır.

Turizm işletmelerinde olan maliyet liderliğinde ise iki şekilde elde edilim sağlanabilir. Bulardan ilki değer yaratmış olan faaliyet diğeri ise iç verimliliğe yönelik olan çalışmalarının katkısı ile maliyetlerdeki azaltma sağlanarak maliyetin yaratılmaması ise bazı maliyet faktöründeki faaliyetlerin de ortadan kaldırılmasına ayrıca maliyetlerinde yeniden yapılandırılmasına neden olabilmektedir. Maliyetleri azaltmak için, sadece birkaç faaliyet için maliyet düşürme çalışması yapmak yeterli değildir. Özellikle turizm işletmelerinde maliyeti akla ilk gelen; tedarikçi ile yapılacak olan pazarlık bir diğeri ise girdi fiyatlarında düşüş sağlamak, enerji, iletişim, yönetimdeki ve ofisdeki giderlerde azaltma sağlamak, çalışanların yan

ödemeleri ve benzeri uygulamaları azaltmak ekonomi açısından oldukça önemli unsurlardan biridir. Bununla birlikte, maliyet liderliği stratejisinin, turizm işletmelerinde uygulamış oldukları tüm faaliyetleri incelemelidir. Böylece, rakiplerinden daha da az maliyet ile çalışan ile bu şekilde rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan işletmeler, piyasa fiyatlarında mal satarlarsa, ortalamadan üstün getiri sağlayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 260). Bu durumda komisyon, personel devir sayısının yüksekliğinden kaynaklanan maliyetlere girmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 45)

İşi bırakan her deneyimli personel için yetiştirme ve kalifiye olma maliyeti ile acemi döneminde yapılan hataların bedeli vardır. Ayrıca işe alım ilanları, seçim sınavları, testler, işe alımlardaki kullanılan değerlendirme yapılan merkezler gibi yardımcı ek hizmetlerinde maliyet kalemleri olarak değerlendirilmelidir. Turizm işletmelerindeki maliyetlerde artış, birçok rekabetçi ve alternatiflerin olduğu piyasadaki organizasyonun yıkımı üzerinde çarpıcı bir etki sağlamaktadır. Serbest piyasadaki satış fiyatlarında ise fazla değişiklik yapılamaması üreticilerin işletmedeki maliyetlerinin düşmesini piyasada ise farklılık yaratmaya çalışmaktadır. Bu durumdaki ortamda ise mevcut olan kuruluşların işletme giderlerindeki artışa sebep olan personel devrinde yönetimin meselesi olması da önemli bir noktadır. Günümüzde ise turizm işletmelerinde rekabet gücü günden güne daha da artmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 261).

2.3.2.2. Örgüte bağlılığın azalması ve iş konusunda olan güvensizlik

İşgören devri oranında yükseklik sağlayan işletmelerde çalışanların çokluğu diğer çalışanlar için iş konusunda olan güvensizlik ve demoralizasyon yaratmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 46). İş ortamındaki belirsizliğin ve işteki güvenliliğin olmamasında, iş memnuniyetsizliği ve psikolojik bozukluklarla düşük uyum oranlarında sebebiyet yaratmaktadır. Çalışanlar ise kendilerinin güvensiz bir ortamda olması durumunda bir sonraki adımda örgütsel açıdan bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Örgütsel yönde ise bağlılık üzerine yapılan son araştırma sonuçlarına göre, sadakatın devamsızlık ve işi bırakma niyeti sonucunda olumsuz yönde ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Aynı işyerinde meslektaşların iş

değiştirmeye eğilimli olması, bir sosyal hareketlilik veya sosyal uyum oluşturabilir ve çalışanların çalışanlar üzerinde aktarılması için bir harekette oluşturmaktadır (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001: 122). İş yerindeki arkadaşlarının işten ayrılma durumu olduğunda ya da işteki ayrılma niyetinin olması durumunda ise bir organizasyonda; çalışanlar güvensiz hissediler ve ortak olumsuz olan görüşlere uyum sağlarlar ve ilk fırsatta personel devirlerini oluştururlar. Bu durum örgütsel bağlılığı ortadan kaldırmakta ve iş konusunda olan güvensizliği ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel bağlılığın bulunmadığı bir organizasyonda, mevcut ve nitelikli çalışanları korumak çok zordur (Uyargil ve diğerleri, 2010: 211).

Organizasyonel istikrar düşük personel devriyle ilişkilidir. Çalışanlar öngörülebilir koşulların bulunduğu iş ortamında kalmaktadır (Gustafson, 2002: 107). Gelecekleri konusunda güven duymayan çalışanlar, çalıştıkları kurumdaki güvensiz ortamdaki kaynaklı olarak bundan olumsuz etkilenmekte ve içinde buldukları psikolojik durum sebebiyle uygun olmayan iş davranışları sergileyebilmekte ve daha rahat hissettikleri bir iş ortamı aramaktadırlar (Poyraz ve Kama, 2008: 144).

Turizm sektörlerinde çalışanlarda en çok aranan özellik ise iş güvenliğidir. İş güvenliğinin olabilmesi için de çalışanların işletmeyi tanıması ve işletmeye bağlı kalmasıyla oluşur. Bunu engellemek adına iş ortamında ilk olarak işgören ve işveren arasında güveni sağlamalı, ardından işgörenlerin kendi aralarında güven oluşturmalarını sağlayacak durumlar incelenip uygulamaya konmalıdır.

2.3.2.3. Örgütsel açıdan performansta düşüklük

Bir organizasyonda örgütsel performans eksikliğinin varlığı, o kurumdaki insan kaynakları yönetiminin ilk amacı olan üretkenliği azaltmak anlamına gelir. Verimsizlikte ise yüksek olan orandaki kurumda, personel devir hızının da yüksek olduğu önemli unsurlardan birisi olmaktadır (Gustafson, 2002: 107).

Organizasyonel sonuç olan personel cirosunun yüksekliğinin organizasyonel performansı organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek personel devrine sahip kuruluşlarda; Organizasyonun etkinliğinde ve karlılığında azalma yaşanmaktadır. Servis ve üretim kalitesi azalmaktadır. Eğitim ihtiyaçları ve eğitim bütçesi kolay ve doğru bir şekilde belirlenememektedir. Bireylerin gelişim potansiyeli kullanılamamaktadır. Devamsızlığın olduğu durumda ve personel devrinin olmasındaki durumların ortaya çıkmasında ise işin sürekliliğini sağlamak için esneklik sağlanamamaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2010: 213).

2.3.2.4. Yenilik ve yaratıcılığın azalması

Ülkeler ve işletmeler üzerinde olan rekabetçilikte en önemli unsurlardan birisi de yenilik kavramıdır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte birçok ürünlerinde çıkması hususu yeni yeni rakiplerinde olmasına neden olmaktadır. Müşterilerin ise daha fazla talepkar olması ayrıca daha fazla hizmet beklemesi de işletmelerin müşterilerin isteklerini karşılamak adına daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarıyla ön plana çıkmaktadır. Bu ise sadece organizasyon çalışanları ile gerçekleşmektedir. Bu iki kavramı değerlendirdiğimizde özellikle benzer özellikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaratıcılık, yeni fikirler üretmekte ve ürettiği fikirler üzerinde çalışmalar yapmaktadır. İnovasyon ise yaratıcılık tarafından üretilmesini sağlamakta ayrıca yeni fikirlerinde uygulanmasını sağlamaktadır. Bu durumun belirttiği ise yeniliğin bir süreç olması, yaratıcılığın bir yetenek olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yenilik ise bir fikrin pazarlanmasında ya da bir ürünün veya bir hizmetin gelişmesindeki sosyal hizmet yönteminde en önemli unsurlardan birisidir. Yenilik özellikle bilginin ürün, hizmet, süreç ve sisteme dönüşmesidir. Yenilikçilik ve yaratıcılık, organizasyonda bulunan çalışanların sürekli gerçekleştirmesidir. Personel cirosunun fazla bulunduğu işletmelerde, kuruluşa giriş ve çıkış fazlalığı yaratıcılığı

azaltır. Bir organizasyonda inovasyon ve yaratıcılığın var olması için, örgütü o organizasyonda iyi tanıyan çalışanlar olmalıdır. Aynı organizasyonda uzun süredir çalışanlar, müşteriyi daha önceden tanıma ve onların taleplerine daha uygun cevaplar verebilmektedir (Gustafson, 2002: 112).

Müşteriyi veya kuruluşu iyi çözümleyen çalışanlar, müşteri veya pazar taleplerine çözüm olmak için inovasyon ve yeni fikirler üretme eğilimindedir. Yeni çalışanın yenilikçilik ve yaratıcılığını göstermek için zamana ihtiyacı vardır. Birincisi, organizasyonun bilinmesi, kapasitesini bilmesi, piyasayı ve müşterileri tanıması ve daha sonra tanımlayabilmesi gerekir. Kullanılacak olan yaratıcılığın ise daha gerçekçi daha uygulanabilir halde olması şirket için değer yaratmasını sağlamak için uzun vadeli çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Personellerin cirosunun yüksek olduğu organizasyonlarda inovasyon ve yaratıcılık azalmaktadır. (Uyargil ve diğerleri, 2010: 215).

Özellikle turizm sektörlerinde ise inovasyon ve yaratıcılığın artması, daha çok müşteriyi artıracak ve ekonomiye de katkı sağlayacaktır.

2.3.2.5. Yönetim motivasyonunda azalma durumu

Örgütsel motivasyon, kurumun hedeflerine ulaşmak için çalışmalarına kararlı, ve net bir şekilde odaklanarak çalışanların işindeki verimliliği arttırmaktır. Yönetim motivasyonu örgütsel motivasyon anlamına gelir. Çalışanların yüksek motivasyonunun olan işletmelerde çalışanlar işletmeyi benimsemektedir. Organizasyondan birçok insanın ayrılması ise, organizasyonda kalan çalışanların motivasyonunu bozmaktadır. Kişilerde sevdiği ve alıştığı mesleğin ayrılması, yeni meslektaşlarına uyum süreci, bir sonraki işten ayrılacağı şüphesi, işini kaybetme korkusu ve organizasyondaki bazı şeylerin iyi gitmediği duygusuna neden olur. Bu da yönetimin motivasyonunun örgütsel çerçevesinde bir azalmaya yol açmaktadır (Erdoğan, 2003: 96).

Bir diğer taraftan bakıldığında ise, işletmelerin zirve yönetiminde yüksek iş gücü ciro oranı huzursuzluk yaratmaktadır. Bu, işten çıkarma nedenleri soruşturulmadığı sürece devam edecek ve gerekli çözüm mevcut olmayacaktır. Yönetimdeki huzursuzluğun geri kalanı, çalışanların her an ayrılabileninden ve

işlerin başarısızlığa uğramasından korkmaktadır. Böyle çalışan bir yönetici için verimli ve uzun süre başarılı çalışmak mümkün değildir (Tambay, 2006: 59). Personel devirlerinin yüksekliği sadece çalışanları değil aynı zamanda üst yönetimi de etkilemektedir. Bunu bir bütün olarak değerlendirdiğimizde organizasyonel motivasyona neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Turizm sektörlerinde eğer personelin daha fazla motivasyon gösterilmesi isteniyorsa çalışana karşı gereken emeğinin karşılığının verilmesi de önemli noktalardandır.

2.3.3. Toplumsal yönden ve ekonomik yönden oluşan sonuçlar

Çalışan personel devir hızındaki yükseklik bireysel ve kurumsal değerlendirmelerin bir sonucu olarak, beyin göçünü oluşturan sonuçlara göre sosyal ve ekonomiktir. Genel olarak, beyin göçünün de eğitim durumunda ve yetenek durumundaki bireylerin göçü olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 97). Gerek eğitim açısından gerekse yetenek açısından ilerlemiş bireylerin ulusötesi hareketleri, dış beyin göçü ve iç beyin göçü gibi örgütler arası hareketler ile karakterize edilir, dışsal beyin göçü sosyal bir sonuçken, içsel beyin göçü ise örgütsel bir sonuç olarakta belirtilebilmektedir.

-Küreselleşme, yurtdışında beyin göçünü daha kolay hale getirmiştir.

-Küreselleşme, yabancı şirketlerin Türkiye'ye gelişile yurt dışına açılmıştır. Şirketler daha önce olduğu kadar istikrarlı değildir; kolayca açılmakta ve kapanmaktadırlar. Bu, yurt dışından beyin göçü anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda beyin göçü de Türk işçilerini engellemekte ve personel transferine yol açmaktadır.

Türkiye'de üniversitelerin Batılı eğitim koşullarına göre yürütülmesi, üniversitemizde kendi dilimizin dışında yabancı dil dersleri verilmemesi, üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra iş arayışında sıkıntıya düştüğünü göstermektedir. İşverenler başvuran kişileri değerlendirmeye alırlar ve uygun gördüklerini yurt dışına transfer edilmeleri için uygun koşullar sağlarlar. Böylece daha fazla eğitilmiş işgücü yaratılır. Ancak eğitim gücüne benzer bir istihdam ortamı yaratılmazsa, insanlar, niteliklerinin altında bir işi olduğunu kabul ettikleri bir durumda çalışmak zorunda kalırlar. Bu durum, çalışanların beklentilerini belirli bir

süre sonra karşılamadığı için çalışanların transferine yol açmakta, böylece öğrencilerin yurt içi ve yurt dışındaki diğer örgütlere yönelik hareketleri ve beyin göçü gerçekleşmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki yetenekli bireylerin beyin göçünde, sadece gelişmiş ülkelere faydalandıkları görülmüştür. Gelişmekte olan ülkelerin ise bu bireylerden yararlanamadığı görülmüştür. Bu durumda ise gelişmekte olan ülkelerin gelişimini olumsuz şekilde etkilediği izlenmiştir. Gerek eğitim açısından gerekse yetenek açısından ilerlemiş bireylerin kendi ülkelerinde tutulmaları sağlanmalıdır (Erdoğan, 2003: 97).

Eğitim ve yetenek açısından ilerlemiş bireyleri ülkede tutmanın yolu onlara daha uygun yaşam koşulları sağlayarak onları cezbetmekten geçmektedir (Erdoğan, 2003: 97). Gelişmekte olan ülkeler, özellikle vasıflı bireyler, vasıflı işçilerin maaş düzeylerini yükseltmeli ve çalışma koşullarını iyileştirmelidir (Erdoğan, 2003: 97).

2.4. İşgören Devrinin Nedenleri

Gönüllü veya istemsiz, bir personel boşaltıldığında, yeni bir çalışan işe alınmalıdır. Bu döngüye çalışan döngüsü denir. Gelecekte olması beklenen nitelikli çalışanların arzının yetersizliği, yöneticilerin çalışanların transferine önem vermesine neden olmuştur. Yaklaşık on yıl önce, otel yöneticileri nadiren çalışanlarını terk etmekten endişe duymuştur (Woods, 1997: 359).

2.4.1. İşletme ve İşle İlgili Faktörler

Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışanların yüksek cirosu işletmelere farklı ek maliyetler katabilmektedir. Bu nedenle, otellerde işgücü transferi oranı, yöneticilerin düşünmesi gereken bir konudur (Demir, 2002: 46).

Bununla birlikte, iş yöneticileri, geçerli olduğunu düşündüklerinden dolayı bu durumu gizlemeye çalışmaktadır. Çalışma koşullarındaki değişime rağmen, çalışan ciro oranı artmaya devam etmektedir (Woods, 1997: 359). Bugün dünyadaki ekonomik durgunluğun bir sonucu olarak, Latin Amerika ve Asya ülkelerindeki işçilerin diğer ülkelere oranla daha fazla olduğu izlenmiştir. Türkiye de ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalarda bir artış yaşamasına rağmen daha ucuz vasıfsız çalışanlar için talep artmıştır.

Personel transfer oranını otel işletmelerinde kabul edilebilir bir seviyede tutmanın, otel işletmesinin hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacağını belirtmiştir. Bunu yapmak için, yöneticiler önce personel cirosunu kontrol altında tutmalı ve personelin transferine yol açan nedenleri belirlemelidir. Bununla birlikte, bu nedenleri belirlerken dikkate alınması gereken bazı noktalar vardır (Tiritioğlu, 2006: 92).

Bunlardan biri, örneğin, çalışanın işi gönüllü olarak veya isteksizce terk edip etmediğidir. Çalışan işi kendi iradesiyle bırakırsa, ayrılmanın nedenlerinden biri, işletmenin çalışan beklentilerini karşılamaması olabilir. Bununla birlikte, iş yönetimi çalışanın işten ayrılmasını istiyorsa, çalışan şirketin beklentilerini karşılayamaz. Bu iki durumun yanı sıra, müdahale edilemeyen çevresel faktörler de vardır. Bu nedenle, çalışan cirosuna neden olan unsurlar ayrıntılı olarak incelenmeli ve müdahale edilebilecek durumlar belirlenmeli ve önlenmelidir (Tiritioğlu, 2006: 92).

Turizm işletmeleri ve diğer işletmeler üzerindeki yaşanan yüksek ciro oranında ise işletmelere mal edilebilir (Geylan, 1992: 51). İş yerinde görev yapmakta olan yöneticilerin ve insan kaynaklarının, çalışanların bu maliyetleri düşürmek açısından işten neden ayrıldıkları konusunu ele almalıdır.

2.4.2. İşletme Dışı Faktörler

Çoğu gönüllü çalışan anketinde, bireyin iş piyasasında tercih edilmesi, alternatif işler bulmada kavramsal bir değişken olarak görülmektedir. Bununla birlikte, çalışmalarda, çalışanın işten ayrılmasındaki ana faktörün iş piyasasında bireyin tercihi olmadığı bulunmuştur (Trevor, 2001: 621).

2.4.3. Bireysel Faktörler

Kişinin özelliklerine göre yaşamış olduğu duygu durumu eğilimini ifade etmektedir. Ayrıca bireyin yaşadığı işletmedeki uyumsuzluk işteki performansta yetersizlik sağlayacaktır. Bu durumda işgörende ayrılma niyetini oluşturmaktadır.

2.5. İşten Ayrılmayı Etkileyen Faktörler

Bir işletmedeki çalışanın ayrılması hususundaki en büyük nedenler üç ana başlık altında kategorize edilebilir. Bu:

1. Çalışan faktörleri,
2. Çevresel faktörler,
3. İş faktörleri.

2.5.1. Çalışan faktörleri

Çalışan transferi, ortak bir görüşe göre, genellikle sadece ücretlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, ücret dışındaki faktörlerin çalışanların transferi ile ilişkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Aşağıda, bu faktörler ve çalışan cirosu ile olan ilişkilerde kısaca ele alındığında ise katagoriler aşağıda sıralanmıştır.

2.5.1.1. Cinsiyet

Kapitalizmin tanımlanmasında ise Marksist analizine göre, bazı çalışma gruplarında dezavantajlara sahip fazla iş bulunmaktadır. Bu nedenle, kadın bireyler düşük ücretlerinden dolayı düşük kalitede işlerde çalıştırılmaktadır (Doherty ve Manfredi, 2001: 62). Bazı araştırmaların incelemelerine göre, kadın bireylerin erkek bireylerden daha çok yer değiştirdiğini gözlemlenmiştir. Bu duruma nedenlerin bazıları, kadın bireylere dayatılan ev içerisinde yapılan işler, çocuğun bakımı ve doğumlardır (Belcher ve Atchison, 1987: 438). Türkiye'de, şehirlere göç, kadın istihdamına yol açtığı ise önemli bir unsur halindedir. Buna ek olarak, kadın bireylerin hukuk eğitimi düzeyleri de önemli bir rol oynamaktadır.

Kadın bireylerin düşük eğitim seviyesi de otel işletmelerinde belirtilmiştir (Burgess, 2000: 349). Kadın bireyler doğumdan sonra iş hayatına yeniden girmeyi düşünmektedir. Bu durum, aday yönetici havuzu (Belcher ve Atchison, 1987: 438) üzerinde genişleyen bir etkiye sahiptir. Ülkedeki kadın istihdamı diğer ülkelerde

incelendiğinde kadın istihdam oranının fazla olduğu sonucu elde edilmiştir. (Doherty ve Manfredi, 2001: 65), Ancak, yabancı ülkelerde önemli bir yer tutan kadın istihdamı, Türkiye'ye baktığınızda durum çok farklı görünmektedir. 1955 yılında, kadın bireylerin işgücü katılım oranı %72 iken, 1999 yılında %29.7 azalmıştır. 2000'li yıllardaki olan kadın istihdamlarının ise sektörel açıdan analiz edildiğinde, tarım sektöründeki çalışanların %72'si kadın iken, bu rakam sanayi sektöründe %10 ve hizmet sektöründe %18 dir. Türkiye, kadın bireylerin istihdama katılım oranları temelinde incelenmekte olup, Antalya %24'e kıyasla ilk sırada yer almaktadır. Antalya'nın ardından %20 Samsun, İzmir ve Ankara ile %19 Bursa takip etmektedir. Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TUSİAD) bağlı 78 şirket kadın yöneticileri oranı toplam 7%, kadın Genel Müdürü oranı 6%, Yönetim Kurulu oranı kadın belediye başkanları 3.5 % düzeydedir.

Bugünün işletmelerinde ücret yapısı incelendiğinde, kadın bireylerin erkek bireylerden daha düşük ücret aldığı görülür. 1990 yılında SİS tarafından yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre ise, kadın bireyler tarafından alınan ücretler, 1987 rakamlarıyla Tablo 3'de gösterilmektedir.

Meslek	Saatlik kazanç		Erkek bireylerin kazancının yüzdesi olarak kadın bireylerin kazançları
	Kadın	Erkek	
Üst düzey yönetici	904,000	1.688.000	53,6
İdari işgören v/b.	491,000	612,000	80,2
Satış işgöreni	531,000	1.092.000	48,6
Hizmet işgöreni	290,000	515,000	56,3
Tarım	318,000	856,000	37,1
Üretimde çalışan	275,000	555,000	49,5

Tablo 3. Kadın bireylerin ve erkek bireylerin ücretlerindeki karşılaştırma.

Kaynak: Dünya Gazetesi, 17 Ocak 2001. s. 5

Ücret aralığı	Erkek (%)	Kadın (%)
£ 40,000 ve üzeri	29,3	6,1
£ 35,000 - £ 39,999	12,1	-
£ 30,000 - £ 34,999	13,8	3,0
£ 25,000 - £ 29,999	13,8	15,2
£ 20,000 - £ 24,999	22,4	12,1
£ 15,000 - £ 19,999	8,6	54,5
£ 15,000 ve altı	-	9,1

Tablo 4. İngiltere'deki bazı kadın bireylerin ve erkek bireylerin ücretlerindeki aralıklar

Kaynak: Burgess, 2000: 346

Kadın bireylerin istihdamında önemli bir rol oynadığı bilinen İngiltere'de, otellerdeki kadın bireylerin erkek bireylerden daha düşük ücretler için çalıştığı görülmektedir. Erkek bireyler fazla £ 40.000 ve daha fazla ücret almakta, ancak kadın bireylere £ 15,000 - £ 19,999 (Burgess, 2000: 346) arasında ödenmektedir.

Cinsiyet yönünden olan faktörde ise konaklama işletmesindeki konumu ise çok fark oluşturmamaktadır. Özellikle turizm sektöründeki sunulan hizmetin kadınsı beceri gerektirmesi gerekse de kadın çalışanların özellikle otel işletmelerindeki bulunan alt düzeydeki işlerde yer almasıdır (Kozak, 2001: 137). Bu duruma göre, otel işindeki çalışan kadın bireyler erkek çalışanlardan daha düşük orandadır (Akoğlan, 1997: 40). Genel olarak kadın bireylerin erkek bireylerden daha düşük ücretlere sahip olmasının nedeni, şirketi bir kez terk eden kadının, işe geri döndüğünde yeteneklerinden emin olamayacağıdır. Bununla birlikte, kadın kendine güvenini kazansa bile, istihdam edildiğinde ise farklı ücretinde almayacağı belirtilmiştir. (Belcher ve Atchison, 1987: 438). Buna ek olarak, Amerika'da Iverson tarafından yürütülen bir çalışmada, otel işletmeleri çalışmakta olan kadın yöneticilerin sağlamak istedikleri kariyerleri ilk başladıkları sırada kariyerlerinin en zirvesinde iken beklemiş oldukları ücretten çok daha az aldıklarını belirtmiştir (Iverson, 2000: 43).

Kadın bireylerin erkek bireylerden daha düşük ücret almaları, kadın bireylerin işlerini terk etmelerinde de etkili olabilmektedir. Yapılan bir çalışmada, erkek bireylerin özellikle de otel işletmelerinde yüksek ücretin alındığını belirtmiştir. Bu durumda ise kadın bireylerin çalışmış oldukları otel işletmelerine bağlı olması ayrıca kadın bireylerdeki yeteneğin fazla olması, deneyimin üst seviyede olması otel işletmelerinde çalışmayı istemediklerinin gerçeğini ortaya çıkartmıştır (Burgess, 2000: 348). Kadın bireylere yapılan bir çalışmada, kadın bireylerin ve erkek bireylerin arasındaki ücret hususundaki bu dengesizliğini ortadan kaldırmak için erkek bireylerden daha kolay şekilde ve daha rutin işler verildiği bulunmuştur

(Belcher ve Atchison, 1987: 438). Gerçekten de, dünyanın önde gelen bazı kuruluşlarında, kadın bireylerin ve erkek bireylerin almış oldukları ücret incelendiğinde %18'e varan azaltılma olduğu izlenmiştir. İngiltere 30 yıl önce ücret dengesizliği hakkında kadın işçiler ile eşit ödeme anlaşmaları yapmış olmasına rağmen, alınan önlemler yetersiz kalmaktadır. Dünya devleri olan bu şirketler, kadın bireylerin ve idari personellerin tanıtımına pek izin verilmemiş olan yan işlerdeki gibi farklı işler ile uğraştıklarında ise gerekli olan düzenlemelerde yapıldığı izlenmiştir.

Daha öncesindeki yapılmış bir araştırmanın sonucuna göre ise, kadın bireyleri işi bırakmaya yönlendiren nedenler kısaca:

- Evlilik,
- Kadın bireyler için çevresel muhafazakar değerler,
- Eşin iyi mali durumu,
- Ek geliri yüksek.

Turizm sektöründe hem İtalya hem de İngiltere'de kadın kadrolarının ve işlerinin ilişkili olduğu görülmektedir; erkek bireylerin daha pahalı ayrıca yüksek ücret aldığı görünen ve profesyonel yönden görünümüne dikkat edilen Fransız restoranlarında ve maliyet olarak daha ucuz olan restoranlarda da kadın bireylerin görev aldıkları izlenmiştir (Doherty ve Manfredi, 2001: 67).

Bu nedenlerden başka, cinsiyetin çalışan cirosu üzerindeki etkileri üzerine bir çalışma yürütülmüştür ve kadın bireylerin işlerine daha fazla karar verdikleri, işlerinden memnun oldukları ve daha fazla kadın aynı seviyede istihdam edildiğinde daha az ayrılmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, kadın bireyler kendilerini daha yüksek bir seviyede çalışırken gördüklerinde, işletmeye bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, üst kademelerde çok sayıda kadın olması kadın bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu durumda, kadın bireyler üst düzey personelin dolu olduğunu ve motivasyonlarının ve iş düşüşüne olan bağlılıklarının olduğunu düşünmektedirler. Sonuç olarak, kadın bireylerin işten ayrılma olasılığı daha yüksektir.

Çalışmalarının bir sonucu olarak, Elvira ve Cohen, kadın çalışanların kadın çalışanlarındaki payı ve kadın bireylerin atılma'dan ayrılması arasında ters ve önemli bir ilişki bulmuştur. Buna ek olarak, üst kademelerdeki kadınların oranının, kadın bireylerin işletmeden doğru ve önemli bir ilişki ile ayrılmasını veya tutulmasını etkilediği gösterilmiştir (Elvira ve Cohen, 2001: 592-598).

Kadın çalışma saatlerindeki düzensizliklerin olmasındaki hususlardan gece olan vardiyeler, akşam işten çıkışların uzaması gibi durumlarda kadın bireylerin işten ayrılmasının bir başka nedenidir. Ayrıca kadın bireylerin ev işi nedeniyle işyerlerinde devamsızlık veya bırakma davranışı olduğu görülmüştür (Erdoğan, 1992: 26). Bununla birlikte, Iverson ve Deery tarafından yapılan bir çalışmada, erkek bireylerin kadın bireylerden daha fazla iş değiştirdiği bulunmuştur (Iverson ve Deery: 75).

Kadın çalışanların işten ayrılmasını etkileyen nedenlerin erkek bireylerden daha fazla olduğu ve kadın çalışanların tercihlerine göre azalan bir etkiye sahip olabileceği düşünülebilir. Günümüzde, Türkiye'de faaliyet gösteren kadın çalışanlara bağımlılık açısından incelendiğinde, 15 yıl öncesindeki işyerlerindeki olan fazla değişimler olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, hem ekonomik hem de sosyal koşullar, kadın bireylerin iş dünyasına girmelerini zorunlu kılmıştır (Şimşek ve ark., 2001: 286).

2.5.1.2. Performans

Çalışan ciro ile ilgili bir diğer faktör, çalışanın performansıdır. Bu konuyla ilgili çeşitli sektörlerde yapılan birçok çalışma vardır. Büyük bir petrol şirketinde yapılan 15 yıllık bir araştırmaya göre, daha yüksek performanslı işçiler işyerinden ayrılmamıştır (Jewell ve Siegal, 1990: 484). Bu bağlamda, düşük performanslı çalışan işten ayrıldığında, çalışanın devri önemli bir gerçek değildir. Aynı şekilde, düşük performanslı bir çalışan, yüksek performanslı bir çalışandan daha fazla çıkmak eğilimindedir. Bunun birkaç nedeni vardır. Bu; bireyin iş yerinde yeterince iyi olmadığı ve daha uygun bir iş bulmaya çalıştığı; yüksek performanslı çalışan işi gönüllü olarak bırakır. Ayrıca, yüksek performanslı bireyler için alternatif istihdam fırsatlarının kolaylığı da çalışan cirosunda önemlidir (Jewell ve Siegal, 1990: 485).

2.5.1.3. Yapılan İşlerdeki Hizmette Oluşan Süre

Şirketten ayrılma ilk altı ayda en yoğun olduğu durumda ,bu hususun organizasyona ait olmadığını düşünen bireyler için çok yaygın ve yararlı olduğu belirtilmiştir (Werther ve Davis, 1989: 216). Genel Müdür pozisyonlarında uzun süre bulunanların diğerlerinden daha fazla iş memnuniyetine sahip oldukları gözlenmiştir (Kim, 1994: 11). İlk altı ayda, yeni işe alınan çalışanın personel ve iş programlarında arızalar olarak ayrılmasının nedenini tanımlamaktadır (Flippo, 1986: 548). Çalışanların ise kısa süredeki şirketten ayrılmasının nedeni, yeni girilen işyerine uyulmamasıdır (Erdoğan, 1992: 30). Adaptasyon, bireyin organizasyon ve çevre için algıladığı konfor olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın kişisel olan değerlerin, kariyer hedefleri ve gelecekteki hususlara göre planlar, kuruluşun genel kültürüne uymalıdır. Araştırmanın bir sonucu olarak, organizasyona uymayan bireylerin yirmi aydan fazla bir süre önce işlerini bıraktıkları tespit edilmiştir (Mitchell ve ark., 2001: 1104-1116).

Bunun en önemli nedeninden biri çalışanın uzmanlık alanındaki artışın hizmet ömründeki artıştan kaynaklanmasıdır. Uzmanlaşma artışı, idari alternatiflerin daha az algılanmasına yol açmaktadır. Birey uzun süredir bir işte çalışıyorsa, bireyin yetenekleri söz konusu işletmeye özgüdür. Sonuç olarak, birey işletme için çok daha az önemli olsa da, diğer işletmeler için çok önemlidir (March ve March, 1958: 102-103). Bununla birlikte, daha fazla bilgi ve beceriye sahip çalışanların ise kendilerindeki hareketli durumu algıladıklarında daha iyi hissetmeleri ayrıca daha da iyi iş fırsatlarını da yakalayabileceklerini keşfetmiştir. Ayrıca, mobil işçi iş memnuniyetsizliği sorununa daha duyarlıdır. Mobil çalışanın yüksek düzeyde deneyimi ve bilgisi onları daha pazarlanabilir hale getirir (Trevor, 2001: 634). Bununla birlikte, bireylerin yetenekleri ve gönüllü izin (March ve Simon, 1958: 102) arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir. Şirkette yapılan işlerdeki hizmette oluşan süre ile ilgili olarak, 1997 yılında Türkiye TÜROB'DA yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre ise, ülkemizde Beş Yıldızlı Oteller Genel Müdürü sırasıyla 29 Ay (2.5 yıl) hizmet ortalama uzunluğundadır. Bu dönem Amerika Birleşik Devletleri'nde sekiz yıl olmuştur (Birdir, 2000: 144).

2.5.1.4. Yaş

Çalışan yaşı ile yaş arasında bir ilişki olduğu genel olarak bilinmektedir. İşten ayrıldıklarında yaşlı işçilerin daha riskli gruplarda yer aldığı gözlenmektedir (March ve Simon, 1958: 101). Daha önceden yapılan bir çalışmanın sonucunda, yaş durumunun ve işten çıkarma arasındaki ilişki, genç yaşta iş beklentilerinin gerçekleşmediği, kişinin beklentilerini hemen fark edecek işleri aramaya, yaşlılarda beklentilerin olmadığı gerçeğine, ancak projeden uzaklaşamayacakları gerçeğine yol açmıştır (Erdoğan, 1992: 25).

2.5.2. Çevresel Etkenler

Çalışanın iş dışı faktörlerden dolayı işi terk etmesi genellikle bir engeldir. İşletmeler için önemli olan şey, çalışanların iş ortamı içerisindeki sebeplerden ötürü işten ayrılma hususunu önlemeye çalışmaktadır.

Bu durumda ise, iş dışı nedenler kısaca aşağıdaki gibidir:

1. Mevsimsel açıdan çeşit gösteren dalgalanmalar,
2. Ekonomideki daralma ya da genişleme durumu,
3. Diğer mesleklerdeki durumun çekici duruma getirilmesi,
4. Malzemede olan eksilik ve siparişteki sıkıntı,
5. Otomasyon türündeki olan teknolojik gelişmeler,
6. Kıdeme yönelik olan tazminattaki yüksek olan maliyet (Gürkan, 1989: 17),
7. Ülkede oluşacak olan genel refah,
8. Alternatif olarak sunulan iş olanakları, işsizlikteki artış durumu,
9. Sendika kurumlarının kıtlığı veya yokluğu (Alıççı, 1998: 81).

2.5.3. İşletmenin Durumuna Göre Olan Etkenler

Çalışanların gönüllü işten çıkarılmasında rol oynayan kurum içi faktörler transfer nedenlerindeki durum arasında çok önem taşımaktadır (Alıççı, 1998: 81). Kendi iradelerini terk eden bireylerin ayrılmasının nedenlerinde ise ortak özellikler bulunmaktadır. Bu durumdaki özellikler ise:

1. İşletmedeki oluşan önemli bir gider kaynağı olmak,
2. Yeni bir çalışan, işten ayrılan çalışan tarafından değiştirilmesi,
3. Varlık tarafından engellenmesi muhtemel durumlar (Alıççı, 1998: 81).

Bir görüşe göre, çalışanın işten çıkmasına neden olan faktörler dört grupta incelenir. Bunları maddelersek:

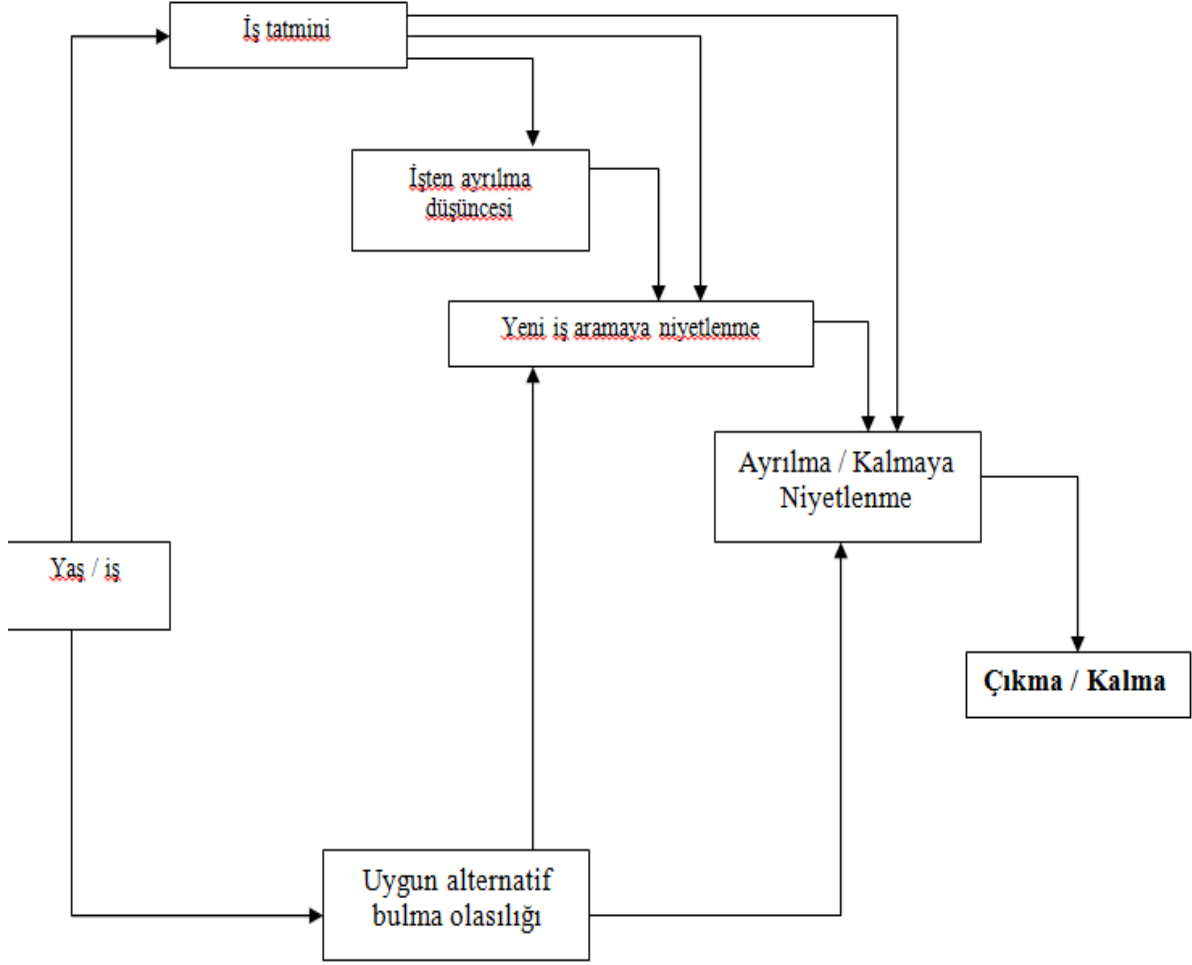
1. Operasyonel olmayan faktörler, çalışanın işi terk etmesini zorlamaktadır.
2. İşletme içinde herhangi bir sorun olmamasına rağmen, işletmenin dışında güçlü bir faktör çalışanın ayrılmasında etkili olabilir.
3. Kuruluş içindeki faktörler, çalışan cirosuna neden olur.
4. İşletmenin içinde ve dışında etkili bir neden olmamasına rağmen, çalışanın özel hayatı ile ilgili nedenlerle işten ayrılabilir (Gurkan, 1989: 19).

Çalışanların iç faktörleri ile çalışan cirosu arasındaki ilişkiler aşağıda verilmiştir.

2.5.3.1. Personelin İş Tatminindeki Unsurlar

İş doyumu, bireylerin çalışmaları hakkında olumlu ya da olumsuz düşünceler ve duygular olarak tanımlanır. İş doyumu, bireyin kendi görevi dışında ayrı işyerindeki fiziksel durumu ve sosyal durumuna göre olan duygusal tepki durumudur. Bu faktör, tüm işveren transfer durumlarındaki temel bir öneme sahip olmakta ve çoğu çalışanın çalışmasında psikolojik bir faktör olmaktadır (Trevor, 2001: 621). İş doyumu ve çalışan cirosu arasında olan ilişkinin incelenmesi ise iş doyumunun işten çıkarılma ve yeni iş arayışının en fazla şekilde etki sağlayan nedeni

olduğu gözlenmiştir (Landy, 1989: 478). İş doyumu ile çalışan cirosu arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğu bulunmuştur. İş doyumu arttığı sürece, çalışan cirosunda bir azalma vardır. Bununla birlikte, bu ters orandaki güç, piyasadaki alternatif olan işlerdeki sonucun olmadığı ile ilgili olduğu görölmektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 142). Genel işgücü piyasasının daha açık olduğu dönemlerde, çalışanın memnuniyetsizliği seviyesi de ayrılma davranışını etkiler. Bireylerin olanakları daha iyi iş fırsatlarını yakaladıklarında, memnuniyetsizliklerini açıkça ve net olarak gösterme eğilimini kullanmaktadırlar. Bu hususta ise bireylerin kendilerine daha uygun olan işi fırsatlarına sahip olduklarını bildiklerinde, memnuniyetsizlik duyguları gönüllü ayrılışlarında daha da önem taşıyan bir rol unsurunu oynamaktadır (Trevor, 2001: 631). Mevcut işlerinden memnun olmayan çalışanlar alternatif işler bulmaktadır. Bu, alternatif bir iş olması durumunda memnuniyetsizlik seviyesinde bir artışa neden olmakta ve çalışanın çalışmasına izin vermemektedir (McCormick ve Ilgen, 1987: 314). Bu ilişki Şekil 1 modelinde gösterilmiştir.



Şekil 1: Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve işgören devri arasındaki modeli.

Kaynak: Dipboeye ve diğerleri., 1994: 165

Bireydeki iş durumunda ise memnuniyetsizliğine neden olan bazı nedenler vardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir;

- Bireyin işte çalışmış olduğu çevre, o işin nasıl yapıldığı, bireyin işe olan ilgisi çok önemlidir. Bireyin çevre ve koşulları ergonomik olarak tasarlanmış ve zorlu değilse, bireysel memnun olamaz.

- Bireyin memnuniyetinin bir başka nedeni, çalışması için alınan ücrettir. Önemli olan, bireyin iş ve ücretlerinin dengelenmesidir. Bu dengeyi elde etmek için başarısızlık memnuniyetsizlik yaratacaktır.

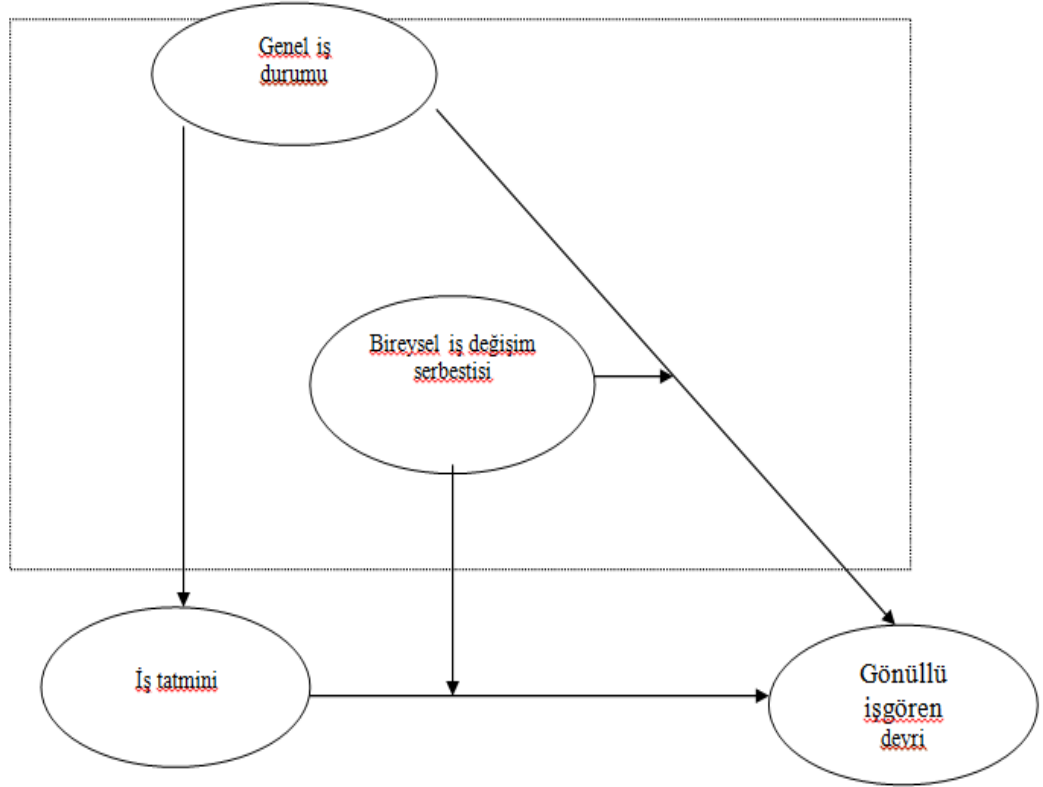
- Kişiyne sağlanan iş ve tesisler uyumlu olmalıdır. İşletmedeki çalışanın vurgulanması, işletmenin hakkındaki bilginin verilmesi, çalışanın kendindeki eksikliğin olmasındaki konularda ise eğitimin alınması, kararlara katılmak, işletmedeki bireyin memnuniyetini sağlamada etkili olan faktörlerdir.

- Bireyin işe yapmış olduğu iş doyumunda önemliliğini taşıyan bir başka konu, çalışanın işletmenin kazancı hususunda önemlilik taşıyan hissidir. Yapılan yorumları ve önerileri gözlemlememek, bireyde önemsiz bir anlam yaratacaktır ve sonunda işini tatmin etmesini önleyecektir.

- İşletmenin resmi ve var olmayan ilişkilerinin dereceleri ve güçlü yönleri, bireyin memnuniyetini sağlamada önemlidir. Kuruluştta resmi olmayan ilişkilerin işe olmadığı durumlarda, bireyin işinin tatmininin olmaması işe oldukça önemli bir faktördür (Erdoğan, 1992: 31).

Çalışanın iş memnuniyetini etkilemekte olan bir farklı nedeni işe, bireydeki kendisinin yaşamış olduğu iç dünyasında olan çatışma sürecidir. İç dünyasında oluşan çatışmalarda işe memnuniyetsizliği arttırdığını bulmuştur. Buna ek olarak, farklı yazarların çalışmalarında, işteki ve aile içerisindeki olan çatışmada mesleki yönden yaşam kalitesinde azalma olduğu ve bundaki en önemli neden işe uzun dönem ve yorucu olan çalışma sürecinin olduğu keşfedilmiştir. İç çatışmalarda işe özel yaşamdaki kalitenin etkilenmesi ve dolaylı yönden oluşan iş memnuniyetsizliğine neden olduğu görülmüştür. (Hom ve Kinicki, 2001: 977).

Farklı çalışmalarda işe iş doyumunu ile gönüllü çalışan cirosu arasında olan ilişkiyi ölçmek için üç değışkenden bahsedilmektedir. Bunlar iş memnuniyeti, genel olarak iş durumundaki olan bireysel açıdan iş değışim özgürlüğüdür. Bireysel iş değışikliğı özgürlüğü, iş dünyasında bir iş bulmanın kolaylığıdır. Bu üç faktörün çalışan cirosu üzerindeki etkisini açıklayan model Şekil 2'de olduğu gibi belirtilmektedir.



Şekil 2: Personelin İş tatmininde ve gönüllü olan devirler arasındaki ilişkinin modeli

Kaynak: Trevor,2001 s. 623.

Ülkede ya da bulunan bölgede ise genel olarak iş durumunun, gönüllü çalışanlardaki cironun ise çeşit açıdan kavramsal modellerde ve yüksek istihdam fırsatlarına sahip ekonomilerin iş durumu ile çalışan cirosu arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu araştırmalarda sıklıkla tartışılmıştır. Tanımlamak gerekiyorsa, işsizlik işe yaramayan ve aktif olarak iş arayan kişi sayısıdır. Yapılan bazı çalışmalar sonucunda ise bölgesel işsizliğin oranında düşüklük olması iş doyumunu ile gönüllü çalışan cirosu arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İş değişim özgürlüğü ile iş doyumunu arasındaki ilişki aşağıdaki gibi açıklanabilir. Bretz, Boudeau ve Yargıç eğitim düzeyi olarak hareketin başkentini tanımlamak, bireyin kapasitesinin pazarlanabilir olması ve işyerini terk etmektir. Buna göre, bireysel iş özgürlüğü teorisindeki bireysel özellikler pazarlanabilir hale getirilir. Bu, bireyin işletmeden ayrılma durumunda daha fazla etki sağlamaktadır. (Trevor, 2001: 624).

2.5.3.2. Öğrenme Hızı

Çalışan cirosu ile birey ve kuruluşların öğrenme hızı arasında bir bağlantı vardır. Bireyler yavaş öğrenmekte ve turizm işletmesinde önemli bir ciro oranı varsa, turizm açısından işletmede başarılı bir çalışma beklenemez ve işletmedeki her türlü bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda, çalışanların transferini sınırlamak gerekir. Bireyin öğrenmesi ve kuruluşun öğrenilmesi hızlıysa, döngü bu noktada çalışacaktır. Transfer sayesinde yeni çalışan, organizasyondaki yeni çalışanlara işi öğretmede yararlı olacaktır (Carley ve Prietula, 1994: 207).

2.5.3.3. Stres

Stres, çoğunlukla fizikte kullanılan bir kavramdır. Bununla birlikte, Montreal'de bir doktor olarak çalışan HansSelye'nin kullanımından sonra, ürettiği teoride stres günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Selye'ye göre, vücudun uyumunu etkileyen tüm faktörlere karşı hayati fonksiyonların dengesi gibi stres, sıcaklık veya kan basıncı reaksiyondur; bunlar ise korkunun oluşması, herhangi bir savaşın çıkması, sıcaklık durumu, soğuk hava durumu gibi etkenler olarak görülmüştür. Stres, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 21. yüzyılın en büyük hastalığı olarak tanımlanmıştır. İşle ilgili stres, hem bireylerde hem de organizasyonlarda son derece yıkıcı sonuçlara neden olur. Bununla birlikte, doğru ve bilinçli bir şekilde yönetildiğinde stres yararlı olabilir. Negatif terimlerle incelendiğinde, stres çalışanın döneminde oldukça etkili olabilir. Bu durumda, işten ayrılmak stresten kurtulmanın bir yolu olarak görülür (Goss, 1994: 134). Çalışanların işten ayrılmasını önlemek için, her şeyden önce, ilk altı ayda aktif programlar aracılığıyla deneyimsizliklerini ve streslerini atabilmelidirler. Buna ek olarak, çalışma süresini ayarlamak ve psikolojik destek sağlamak da stresi azaltmaktadır (Erdoğan, 1992: 36). İşletmelere stres tarafından oluşturulan maliyetler, dolaylı ve doğrudan iki çeşittir (Cascio, 1992: 591). Şekil 3, stres tarafından oluşturulan maliyetleri gösterir.

Dolaylı maliyetleri	Dolaysız maliyetleri
<p><i>Dinamizm kaybı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>düşük moral</u> - <u>tatminsizlik</u> <p><i>İletişim kopukluğu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - iletişim sıklığında azalma - <u>mesajların yanlış iletimi</u> <p><i>Hatalı karar alma miktarında azalma</i></p> <p><i>İş ilişkilerinde kalite</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>güvensizlik</u> - <u>kabalaşma</u> - <u>saygısızlık</u> 	<p><i>Katılım ve üyelik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>devamsızlık</u> - <u>iş yavaşlatma</u> - <u>grev</u> - <u>işgören devri</u> <p><i>İş performansı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>verim kalitesinde düşüş-</u> <u>verim</u> - <u>şikayetlerde artış</u> - <u>iş kazalarının artması</u> - <u>makine bozulması</u> - <u>israfın artması</u>

Şekil 3: İşletmeler üzerinde stresin yaratmış olduğu dolaylı-dolaysız maliyetlerin maddeleri

Kaynak: Cascio, 1992: 591

Hem doğrudan hem de dolaylı olarak bu kadar yüksek maliyetlere neden olan strese neden olan faktörler genel olarak üç grupta incelenir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir:

- Fiziksel faktörler: fiziksel stres yaratır ve endişe oluşturur.
- Sosyal faktörler: sosyal faktörler işletmelerde bulunan diğer çalışan bireylerle birlikteki ilişkilere dayanması ise faktörlerle ilgili olmaktadır. Örnek; meslektaşları, müşterileri, üstleri.
- Duygusal faktörler: soyut. Örnek; aşırı yüklenme işi, başarısızlık beklentisi, kısa sürede çok fazla çalışma talep etmektedir.

Stres olayları, hukuk, okul ve hastaneler gibi hizmet sektörlerinde yoğun bir şekilde incelenmiştir ve iş stresi için önemli sonuçlar elde edilmiştir.

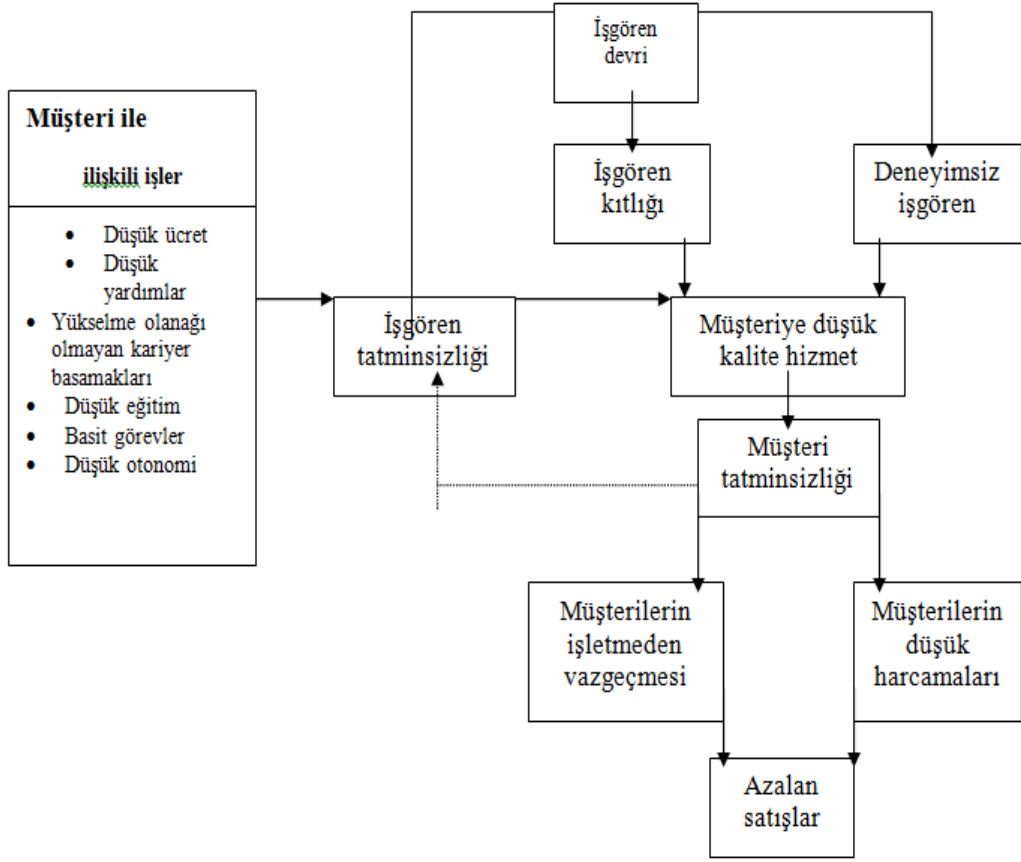
Otelcilik işinde incelenen ana stres dört başlık altında ele alınmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi listelenebilir (Zohar, 1994: 220-222).

- Rol üzerinde oluşan çatışma,
- Rol üzerinde yaşanan belirsizlik,
- Yapılan ve yapılacak olan iş,
- Karar vermede özellikle özgürlük

Rol üzerinde oluşan çatışmada ve rol üzerindeki yaşanan belirsizliklerde en önemli etken stres etkenidir. Rol üzerinde oluşan çatışmada ve rol üzerindeki yaşanan belirsizliklerde mesleki açıdan olan stres çalışmalarını en sık kullanılan kriter olarak izlenmektedir. Bunlar rol geriliminin daha fazla belirtisidir. Bunlar düşük orandaki olan iş memnuniyeti, iş devamsızlık, düşük yönde bağlılık, düşük yönde iş performansındaki etkililiği ve sınırı içermektedir (Zohar, 1994: 220 - 222).

İşin yükü ve karar verme özgürlüğü de oldukça önemlidir. Karasek (1979), çalışmalarında, işin özellik durumunu diğer iş özelliklerinden ayırmakta olan işin faktörünü belirlemektedir. Bunlar kronik aşırı çalışma ve düşük olan iş özgürlüğü olarak sıralanabilmektedir. Bu iki faktör, çevre vurgulanmasında daha etkilidir (Zohar, 1994: 220-222).

Misafirperverlik endüstrisindeki özerklik, çalışanların stres seviyesi üzerinde artan bir etki oluşturmaktadır. Konaklama sektöründe, doğrudan müşteri ile ilgili işler vardır. Bu tür yerlerde çalışan çalışanlar, müşterilerle hiçbir ilişkisi olmayan ve daha fazla iş yüküyle karşı karşıya kalan çalışanlardan daha fazla çatışma ve belirsizliğe sahiptir. Şekil 4'de yer alan model daha önceki çalışmalardan oluşturulduğu belirtilmektedir.



Şekil 4. Müşteriler ile iletişimde yakın ilişki sağlayan işgörenlerin ve işgören devir ilişkisinin maddelenmesi

Kaynak: Ross, 1999: 124.

Daha öncesinde yapılmış olan bir çalışmada ise otel işletmeleri üzerindeki oluşan iş stresindeki profil üzerine incelediğinde, en önemli stres faktörünün rolde belirsizlikte yaşandığı görülmektedir. Rolde belirsizlik olması ise kararın, işteki yükün ayrıca rolde oluşan çatışmada özgürlüğün takibi ile belli olur. Özellikle de hizmet sektöründeki, hizmetteki alıcılarının talep bağlılığı, müşteriler ile daha çok iletişime sahip olan çalışanların sayısının daha fazla yaygın olduğu izlenmiştir (Zohar, 1994: 220-228).

2.5.3.4. Ücret

Özellikle bir organizasyonda olan ücretlendirme ve ödül verme sisteminin uygulanması, ücret almak için çalışmayı kabullenecek, çalışanları işletmede tutmayı tercih etmedeki bireylerin üzerinde önemli derecede etki sağlamaktadır. Ücretin ve ücretin dışındaki faydaların ise yalnızca işletmelerde olan çalışanların performansında etki sağlamamakta, diğer yönde örgütsel açıdan olan üyelik davranışları üzerinde de etki sağlamaktadır. Bu durumda ise piyasa üzerindeki en fazla ücretin ve fayda gösteren işletmelerin transfer oranlarında diğer işletmelerdekine göre oranların daha da düşük olduğu ise önemli bir noktadır. Sonuç olarak, bireyler çalışmak için işletmeler seçerken kuruluşların sunduğu faydaları karşılaştırarak karar verme eğilimindedir.

Ücret memnuniyet düzeyi bireylerin işten çıkarılmasında bir faktör olarak görülür (Lawler III, 1990: 26). Genel olarak, bireyler hem işletmenin içinde hem de işletme dışında çalışanların ücretleriyle ücretlerini karşılaştırırlar (Porter ve ark., 1988: 345) Buna göre kalmaya veya kuruluş terk etmeye kararler. Bireyin ücreti, karşılaştırdığı ücretlerden daha düşükse, birey çıkma eğilimindedir. Birey tarafından alınan ücret daha yüksekse, bu durumda ise çalışmayı tercih edecektir (Lawler III, 1990: 27). Bireyin ücretlerinin karşılaştırılmasının tek sonucu çalışanın devri değildir. Sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

		İşletme dışındaki ücretlerle yapılan kıyaslama sonucunda...	
		Tatmin olmamış birey	Tatmin olmuş birey
İşletme dışındaki ücretlerle yapılan kıyaslama	Tatmin olmuş birey	<ul style="list-style-type: none">- yüksek oranda işgören devri- yüksek oranda devamsızlık- diğer işletmelerde daha yüksek ücret kazanan çalışanlar hakkında şikayetler.	<ul style="list-style-type: none">- düşük oranda işgören devri- düşük oranda devamsızlık- diğer işletmelerde daha yüksek kazanan çalışanlar hakkında nispeten daha az şikayet.- Oldukça düşük miktarda işletme içi kulis yapma
	Tatmin olmamış birey	<ul style="list-style-type: none">- yüksek oranda işgören devri- yüksek oranda devamsızlık- diğer işletmelerde daha yüksek ücret kazanan çalışanları hakkında oldukça fazla şikayet.- Oldukça yüksek miktarda işletme içinde kulis yapmak.	<ul style="list-style-type: none">- oldukça yüksek miktarda işletme içinde kulis yapmak.- Ücret sisteminin adaletsizliği için oldukça yüksek miktarda şikayet.

Tablo 5. İşletme çalışanlarının ücret tatminleri üzerine karşılaştırma

Kaynak: Porter ve diğerleri, 1988: 345

Bununla birlikte, şirketi gönüllü olarak terk eden çalışanların ayrılmasının nedeni sadece düşük ücret değildir. Ücretlerden farklı olarak ayrılmasının nedenlerindeki sıralama ise;

- a. İş fiyatlandırma sırasında meydana gelen sorunlar,
- b. Üst düzey yöneticilerle olan ilişkisine göre ücretlerin belirlenmesi,
- c. Emeklilik ödemeleri ve tazminat gibi faydalar, varlık tarafından yetersiz olarak sunulmaktadır veya hiç sunulmamıştır.

Günümüzde ise işletmeler çalışanlarını işletmelerine bağlama hususunda bir çok yöntemi tercih etmektedir. Bunlardan biri, belirli bir süre şirkette kalanlar için ek bir ücrettir. Bu durum çalışanların tam transferini engellemese de, çalışanı görevden almak artık cazip değildir ve ani çalışanların transferini önlemektedir (Sibson, 1990: 80). Bununla birlikte, ödüllerin fazlalığı, iş için işe yaramayan çalışanın iş yerinde kalmasına neden olabilir. Çoğu organizasyonun bu tür ödüller ve ücretler için araçları yoktur. Bu nedenle, işletme, çeşitli düzeylerde çalışanlar arasında ve farklı performanslarla adil bir dağılıma karar vermede zorluk çekebilir. Bu bağlamda, tüm çalışanları eşit oranlarda yükseltmek için bir çözüm olarak sunulabilir. Başka bir yöntem, işletmenin çalışanlarını karar almaya katmasıdır (Porter ve ark., 1988: 346).

Makro önlemlerin mikro anlamda alınan önlemlerden ayrı olarak alındığı görülmektedir. Türkiye sekizinci Beş Yıllık Kalkınma planında verimlilik temelli ücret sisteminin uygulanması, verimliliği artırmak için kapsamlı bir program ile birlikte yapılması gerektiği kararının verilmesini sağlanmıştır. Bu hususta ise işletmeler ilk olarak yeniden yapılandırılmalı ve işletmelerdeki ücret yapısının ve iş değerlendirmesinin arasındaki ilişki, bir şekilde kurulmalı ve ücret artışı, sosyal yardımlar ve ödemeler verimlilik tabanlı ücret sisteminden etkilenmemelidir.

2.5.3.5. İşgörenin Konumu

Çalışanın konumu ile çalışan cirosu arasında olan ilişkinin bulunması için çok fazla araştırma yapılmıştır. Çalışanların, üst düzey yönetimdeki çalışanlara aktarılması, daha düşük seviyedeki çalışanı olan işletmelerde daha düşüktür (Şimşek, 2001: 288). Yöneticiler örgütsel strateji, vizyon ve performans düzenlemekten sorumludur. Bu nedenle, yöneticilerin ayrılması gelecekte finansal performansı etkileyecek birçok örgütsel sorunlara yol açacaktır. Yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerde istekli ve istemsiz bırakma nedenlerinin arasındaki oluşan farklılıklar vardır. Yöneticilerin işten gönüllü olarak ayrılmasının nedenlerindeki sıralama ise:

* İşverenle memnuniyetsizlik: yöneticilere göre, çalışanın şirketten ayrılmasına neden olanlar işverenlerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır.

* Sektörden memnuniyetsizlik: çalışanlara göre, sektörün koşulları işten ayrılmaya yöneliktir. Bunun bir örneği, iş ile özel yaşamda kendi içlerinde yaşamış oldukları çatışmalar yapısıdır.

* İlerleme hususu ile ilgili konulardan memnuniyetsizlik: yönetici ve işveren birbiriyle uyumlu değil ise ve yönetici daha hızlı şekilde yükselme hususunda plan yapıyorsa işten ayrılma durumunu tercih etmektedir. Hızlı tanıtım kavramında, fırsatlar, finansal ayrıcalıklar ve daha hızlı personel ilerleme arayışı için daha fazla fırsat olabilmektedir.

Yöneticilerin işten ayrılmasının nedenlerindeki sıralama ise:

- Şirket kurallarının sertliği,
- Çalışan tarafından etik olmayan kuralların olması ve bu kurallar uygulanmaması,
- Daha düşük bir maliyet ile çalışmayı kabul eden diğer yöneticilerin işe alınması,
- Bireylerden beklenti seviyesinin yüksekliği (Staleup ve Pearson, 2001: 22).

Yöneticilerin beklenen seviyede performans gösterememesi nedenleri, Çin'de Feng ve Pearson tarafından yapılan bir çalışma ile açıklanabilir. Bu çalışma,

yöneticilerin yurt dışından başarısızlığının nedenlerini inceler. Çalışmaya göre, başarısızlık nedenleri;

- Ülkeye gelmiş olan yöneticilerin uyumda yaşamış oldukları sorunlar,
- Ülkeye gelmiş olan yöneticilerin eşlerinin uyumda yaşamış oldukları sorunlar,
- Ülkeye gelmiş olan yöneticilerin kişilik durumları,
- Ülkeye gelmiş olan yöneticilerin daha fazla şekilde sorumluluk almada başa çıkamayacağı korkuları,
- Ülkeye gelmiş olan yöneticilerin diğer aile sorunlarıdır (Feng ve Pearson, 1999: 317).

İşte Türkiye'nin beş yıldızlı otel ve tatil köylerindeki yöneticilerin aşağıdaki Tablo 6 da görüldüğü gibi işi bırakmak için geçerli ilk on nedenleri;

Nedenler	İfade eden kişi sayıları
İşletme sahibiyle anlaşamamak	12
Yönetime patron müdahalesi	12
Daha iyi kariyer	11
Şirket veya işletmenin el değiştirmesi	7
Daha iyi maddi imkanlar	6
Yöneticinin şehir veya bölge değiştirmesi	6
İşletme sahiplerinin turizm bilincine sahip olmaması	4
Aynı tesiste çalışmanın verdiği bıkkınlık	2
Kendi şirketini kurma	1
Sektördeki istikrarsızlık	1

Tablo 6: Türkiye’de bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin işten ayrılma nedenlerinin maddeleri

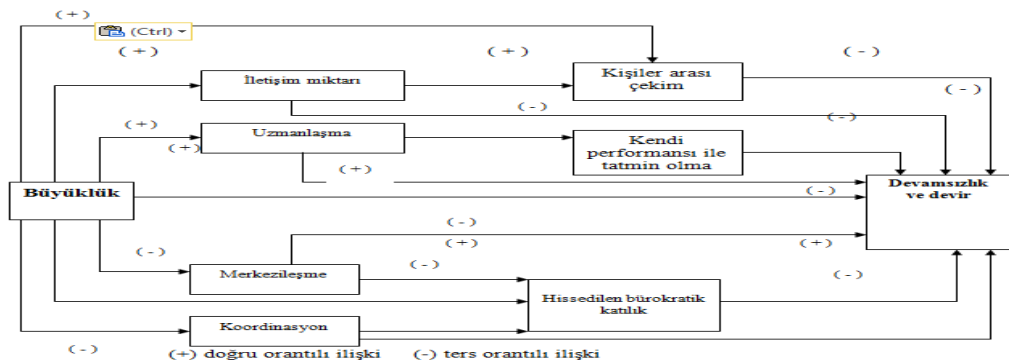
Kaynak: Birdir, 2000: 147.

Türk yöneticilerinin ayrılmasında etkili olan diğer nedenler, işin mevsimsel özellikleri, turizmin yanlış küresel görünümü, kurumsallaşma yetersizliği, sistemdeki sorunlar, askerlik hizmeti, siyasi nedenler ve işten çıkarmadır (Birdir, 2000: 142-148).

Aynı şirkette çalışanlar da, yöneticilerin ve alt çalışanların işten ayrılmasının nedenleri ve etkileri birbirinden oldukça farklıdır. Düşüşün başlıca nedenleri ise yaşamış oldukları sağlık, ailesel durumunun gözetimi, ulaşımında yaşadığı durumdur. Önde gelmekte olan işlerdeki nedenlerden birisi de yapılan ve verilen ücretlerden dolayı yaşanan memnuniyetsizliktir (Sayles ve Strauss, 1981: 52).

2.5.3.6.Sektörlerde Organizasyonel Büyüklüğün Önemi

İş büyüklüğü ve çalışan cirosu arasındaki ilişki tam olarak kurulmamıştır. Bazı araştırmacılara göre, büyük işletmelerdeki çalışanların sayısı düşüktür, diğerleri için ise tam tersi çalışan sayısı oldukça büyüktür (Himmetoğlu, 1981: 347). Çalışan cirosu ve örgütsel boyut arasındaki ilişki, Indik tarafından yürütülen bir çalışma ile açıklanabilir. Indik, kargo şirketleri, otomobil galerileri ve gönüllü dernekler ile çalışmalarını yürütmüştür ve örgütsel boyut ve yokluk ile çalışan cirosu arasında dolaylı ve doğrudan ilişkiler kurmuştur. Indik'ye göre, bu ilişkinin ana faktörleri iletişim, uzmanlık, kişilerarası cazibe, bireyin kendi performansı, merkezileşme, koordinasyon ve bürokratik sertlik hissi ile tatmin miktarıdır. Indik, Şekil 5'de bu faktörlerin oluşturduğu modeli göstermektedir.

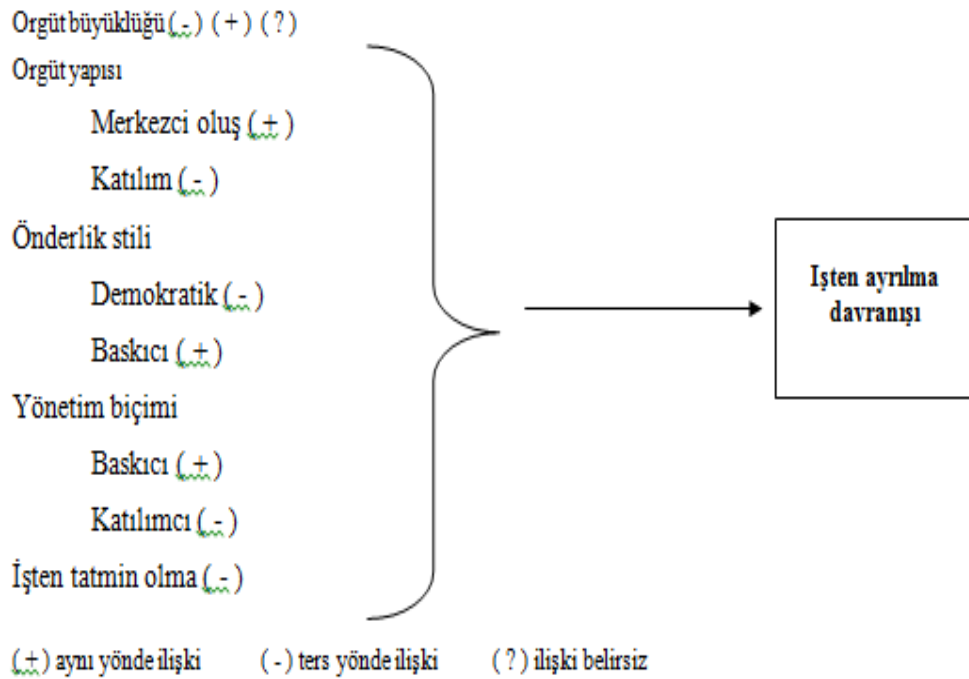


Şekil 5: İşgören devri açısından büyüklüğün organizasyonel ilişki model şeması

Kaynak: Scott ve diğerleri., 1981: 165

Modelden anlaşılabilceği gibi, organizasyonun büyümesi organizasyonun koordinasyonu ve kontrolü ihtiyacını artıracaktır. Bu, kuruluşun daha bürokratik olmasına neden olacaktır. Bürokrasi, çalışanın çalışana olan bağımlılığını azaltacak ve çalışanların transferine yol açacak denetimin basıncında bir artışa neden olacaktır. Buna ek olarak, organizasyonun büyümesi uzmanlık gerektirecektir. Bu zaman içinde işin memnuniyetini azaltacak ve çalışanın işten ayrılmasını sağlayacaktır (Himmetoğlu, 1981: 349).

İndik tarafından benzer bir çalışmada ise örgütsel bir boyutun, çalışandaki kalkış davranışı ile etkilenmesi ise örgütsel açıdan oluşan değişkenlerden birisi olmaktadır. Bu değişkenler Şekil 6'da daha basit görülebilir.



Şekil 6: Organizasyonel açıdan olan büyüklüğün işgören devrindeki ilişki model şeması

Kaynak: Himmetoğlu, 1981: 348

Himmetoğlu'nun çalışmalarının sonuçları İndik'inin yaptığı çalışmaların sonucu ile hemen hemen aynı çıkmıştır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir:

1. Kuruluşun büyümesi kontrol ve koordinasyonu artıracak ve organizasyon daha bürokratik hale gelecektir. Sonuç olarak, denetim kişisel olmayacak ve bu, çalışanın işine olan çekiciliğini azaltacak ve çalışanın devrine neden olacaktır.

2. Kuruluşun büyümesi ile çalışan kendi başına uzman olacak, iş memnuniyetini azaltacak ve çalışanın çalışmasına bırakacaktır.

3. Örgütsel boyutla iletişimin karmaşıklığı, kişilerarası çekicilikte azalmaya ve çalışanın işten ayrılmasına yol açacaktır (Himmetoğlu, 1981: 349). Örgütsel boyut ve çalışan cirosu arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar da İngiltere'de ele alınmıştır. Ayrıca elde edilmiş olan sonuçlara göre ise benzerlik özellikleri bulunduğu saptanmıştır. Bu neticede çıkan sonuca göre örgütsel boyut ve devamsızlığın arasındaki ilişkinin bulunmuş olmasıdır. Bununla birlikte, bu fark aynı zamanda ülkede ekonomi ve kültürel açıdan oluşan farklılıklar için bir sonuç oluşabilmektedir.

2.5.3.7. İşgörenlerde Birbirinden Etkilenme Durumu

Yapılmış olan bir anketli çalışmaya göre, fast-food sektöründeki çalışanların, onları örnekleyecek bir durumla karşılaştıklarında ayrılma durumunda daha eğilimli oldukları bulunmuştur (Iverson ve Deery: 79). Bu tür bir işten ayrılma mantığı aşağıdaki gibidir: x çalışan x bunu bırakıyorsa, işte yanlış bir şey var olmaktadır. Ancak bu durumdaki en önemli dikkate alınması gereken konu, x kişinin bu ortamda göstermiş olduğu saygınlığı önemli bir durumdur. Bu gibi durumlarda ise işletmelerin karşılaşması gereken şey, çalışanlar arasında alt gruplara yönelmek ve bu grup üyesinde memnuniyet açısından duyguyu sağlamasıdır (Landy, 1989: 480).

2.5.3.8. Kariyer Gelişimi

Çalışan cirosunun önlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda, işteki stres durumu, işin doyumu, örgütsel açıdan bağlılık ve işin ailedeki yaşanan çatışma gibi sorunları tanımlamaktadır. Bununla birlikte özellikle son zamanlarda oluşan çalışanın ayrılmasında etkili olabilecek kariyer geliştirme de sorunu dikkat çekmeye başlamıştır. Bunların ise özellikle bilgi sisteminde araştırmacılar olduğu izlenmiştir. Kariyer perspektifleri, çalışanların kariyer durumlarındaki aramış oldukları önem taşıyan bir özellik ve gereklilik olmaktadır. Kariyer noktalarında ise iç kariyer ve dış kariyer noktası olan iki perspektifin ele alınmasıdır. İç kariyerdeki noktalar, bireyin

kendi içerisindeki kariyere öncülük etmesi psikolojik çekimlerden birisidir. Bu durum ise işin güvenliği, kuruluşunun yeri, işyerinde olan özerkliğin teşvikidir. İç kariyer noktaları ise şu sırada verilmektedir;

1. Yaşamdaki tarz: ailenin ve kariyerin konularındaki bütünleşme bir yaşam tarzındaki geliştirmedeki arzu hali,

2. İş yerindeki sağlanılan güvenlik: şirkette bağımlılık ayrıca uzun vade sağlayan istihdamın ve finansal güvenin olması,

3. Coğrafi açıdan oluşan güvenlik: aynı iş yerinde uzun süreli kalma durumu,

4. İdari: başkalarının sayesinde başarı yerine daha fazla sorumluluk almayı başarmak,

5. Teknik: teknik açıdan olan uzmanlığın uygulamasında öncelik olması,

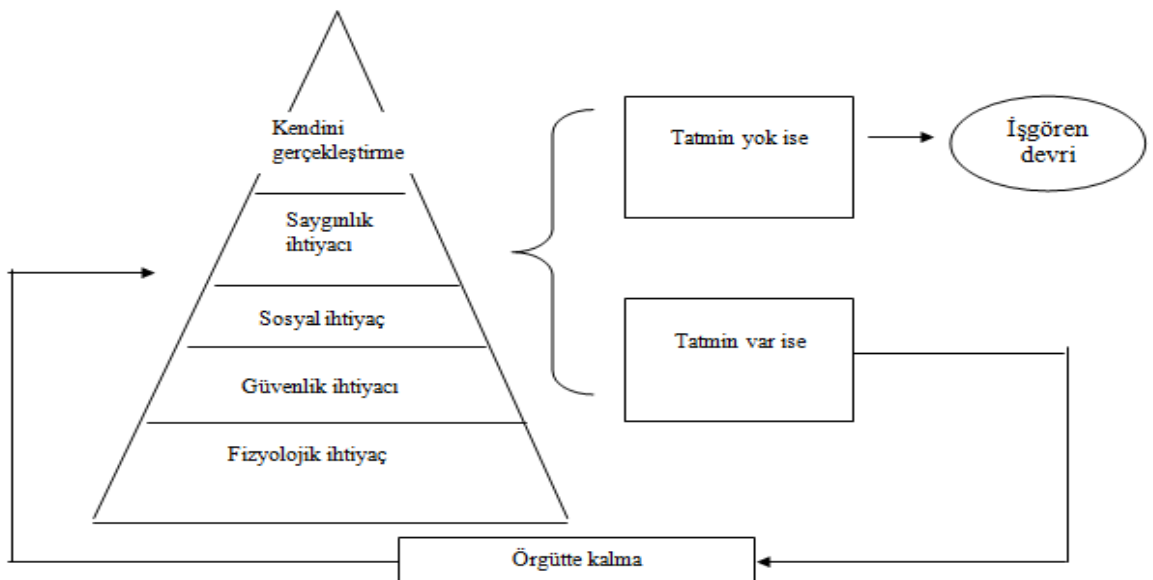
6. Girişimcilik: bireydeki kendi irade gücünün yeni bir ürün ya da hizmette yeni bir iş yeri kurmadaki amaç,

7. Özerklik: örgütsel açıdan sınırlamaların ve kontrollerin özgürlüğünün olma durumu,

8. Mücadele: birçok problemi çözme başarısı, engellerdeki sorunları çözüp ödül almak,

9. Hizmet: birey başkalarına yardım etmeye ve sonuçları sürdürmeye kararlıdır.

İç kariyer noktalarını tatmin etmek önemlidir. Memnuniyetlerinde, kuruluşlar iç kariyer noktaları için temel iş koşullarını sağlamakla yükümlüdürler. İç kariyer



noktaları memnun değilse, iş ve çalışan arasında gerginlik, zorlama, iş memnuniyetsizliği, ciro veya diğer olumsuz sonuçlarla sonuçlanan tam bir anlaşma olmayacaktır. Dışta oluşan kariyerdeki noktalar, bireydeki kendine yönelik iç kariyere odaklanması, bireyin kendi iç kariyer noktalarını, faydalarını ve teşviklerini incelemesidir (Hsu ve ark., 1998: 4). Bu duruma ek olarak ise bir model oluşturulması gerektiğinde ise ortaya çıkmakta olan model Şekil 7'de olduğu üzeredir.

Şekil 7: İşgörendevriileMaslow'ungereksinimleriarasındaki ilişki

Kaynak: Çeşitlikaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır.

(Şimşek ve diğerleri, 2001:124; Hsu ve diğerleri, 1998: 4 – 5)

Yerine getirilmemiş gereklilik çok güçlü ise ve birey işten ayrıldıktan veya işi değiştirdikten sonra memnun kalırsa, çalışan işletmeyi bırakabilir. Bunu önlemek için, çalışanların gereksinim önceliklerini belirlemek gerekir. Bu tespitlerin bir sonucu olarak, çalışan cirosu en az azaltılabilir (Hsu ve ark., 1998: 1 - 9).

2.5.3.9. Geçici İşgören

Günümüzdeki özellikle de otel işletmelerindeki işgücünün belirli bölümlerinde geçici iş gören ihtiyacı daha fazladır. Otel işletmelerindeki işgücü genellikle yabancılar, göçmenler ve öğrencilerden oluşmaktadır. Çoğu işletmede, sosyal becerileri, eğlence anlayışı, iş kültürü, ek olan dillerinin ve deneyimlerinin sebebi ile kısa bir süre çalışmaları beklense bile yabancı çalışanlar tercih edilir. Çolakoğlu ve ark. Otel işletmeleri, yabancı çalışanlarla çalışmanın nedenlerini önemlerine göre belirtmiştir:

- Farklı kültürlerde müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak,
- İş ortamı daha fazla çoklu kültürler aracılığıyla geliştirilmiştir.
- Yabancı çalışanların işgücü verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır

(Çolakoğlu ve ark. 2001: 80).

Buna ek olarak, yabancı çalışanların çoğunlukla ön büro ve animasyon bölümlerinde istihdam edildiği bulunmuştur (Çolakoğlu ve ark. 2001: 81).

2.5.3.10. Yerel Ortamda Rekabet

En önemlisi ise büyük otellerdeki yönetimin yöneticilerine nazaran deneyimi olan çalışanların ise bir başka şirketlerin tarafından ise devrinin oldukça yaygın olma durumu görülmüştür. Örneğin yeni açılmış olan bir otel kuruluşunda en yakınındaki otel işletmesindeki çalışanlarını kendisinin işine ise daha yüksek bir maliyet ile çekmesi söz konusu olabilir. Rekabetteki ortamda ise üründe ve pazarda oluşan mevsimsellik özelliğın bulunması, rekabet ordamındaki durumu daha kötü sonuca götürebilmektedir (Rowley ve Purcell, 2001: 170).

2.5.3.11. İşletmedeki Değişiklikler

İş istenmeyen satış veya birleşme veya küçülme özellikle küçük aile işletmelerinde, beklenmedik sonları yol açar. Bununla birlikte, çok düşük bir çalışan cirosu olan büyük bir otelde, Genel Müdürün ayrılmasıyla işten çıkarılma sayısında bir artış olabilir (Çolakoğlu ve ark. 2001: 87).

2.5.3.12. Zayıf Yönetim

Konaklama sektörlerinin ise bir diğer sektörülere nazaran daha zayıf yani amatör olduğu yönetim tarzındaki ve daha da zayıf istihdamdaki uygulamaların olduğu bir sektör olduğu görülmüştür. Konaklama sektörlerinde ise özellikle insan kaynaklarındaki yönetim, liderliğin ve motivasyonunun stres açısından oluşan yönetiminde ayrıca kronik olan işçilerinde transferlerinde ilgi olarak yetersiz konumdadır (Rowley ve Purcell, 2001: 171).

Konaklama sektörlerinde olan yüksek çalışan cirolarında olan başlıca nedenler ise düşük ücretlerin olması, ayrıca düzen verilmeyen çalışma saatleri olduğu görülmüştür. Düzensiz olan çalışma saatlerinde ise bireylerin sosyal açıdan olan uyumlara karşı engel olması ayrıca dolayısı ile bireylerin işten ayrılma hususunda karar vermeyi sağlayan etkenlerdir. Çalışanların cirosunda artış ise yönetimdeki uygulamalardan birinin olması işletmede bulunan genç çalışan kitlesine güven sağlaması ise uzun süreli çalışanlara tehdit unsuru oluşturmaktadır (Rowley Ve Purcell, 2001: 171)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIYI OTEL İŞLETMELERİ YA DA SEZONLUK OTEL İŞLETMELERİ

Otel, özellikle konaklama için yeme ve içme ve eğlenme gibi seyahat eden bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılandırılmıştır; personel, mimarlık, uygulamalar, konuklarla olan tüm ilişkiler belirli kurallara ve standartlara bağlıdır.

Otel işletmeleri birçok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabidir. Genel olarak kabul edilen sınıflandırmalar; otellerin konumu, hizmetler, boyut ve çalışma saatlerine dayanmaktadır. Önceden yapılmış otel sınıflandırmalarının, ülkelerin mevcut koşullarına uygun olarak düzenlendiği ve dünyadaki otel yönetimi alanındaki gelişmelerin dikkate alınmadığı görülmektedir:

Tatile yönelik otel işletmeleri, çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin yanı sıra doğal güzelliklerde veya arkeolojik değerlerin yakınında konforlu bir konaklama sağlayan dağınık bir yerleşim bölgesinde konaklama işletmeleridir.

Doğal karakteri ve yerel değerleri korumak için özen gösterilmektedir. Serbest zaman değerlendirilmesinde yardımcı tesisler büyük önem taşımaktadır. Yerleşim özellikleri, inşaat, tesisat, ekipman, dekorasyon ve hizmet üstün özelliklerine ek olarak, birinci sınıf eğlence, spor tesisleri, alakart restoranlar, hamam, sauna ve anaokulu sunan bir restoran ile bir tatil beldesidir.

3.1. Genel Olarak İşletmelerde Talebin Yıl İçinde İstikrarlı Olması İle Mevsimlik Olması Arasındaki Farklılıklar

Türkçe "mevsim" kelimesi "sezon" kelimesi olarak kullanılır. "Sezon" "Fransızca kelime" saison " dayanmaktadır. Saison Fransızca; ideal olarak en önemli süre veya belirli elementlerin (tarım alanındaki ürünler) bol olduğu dönem anlamına gelmektedir.

Tüketime tabi ürün ve hizmetlerin memnuniyeti yılın her döneminde aynı değildir. Örneğin; ısıtma amaçlı kullanılan ısıtma sistemleri, soğutma amaçlı geliştirilen klima sistemleri, dondurma ve benzeri gıda ürünleri ve sıcak iklim koşullarında serinletici içecekler; bu ürünlerin daha fazla talep görmesi beklenen dönemlerde üretimi de artmaktadır. Bir diğer söz; numunede tartışılan ürünlerin talep miktarı nedeniyle mevsimsel değişiklikler de söz edilen ürünlerdeki üretim miktarlarında ise önemli derecede değişikliğe neden olmaktadır. Özellikle de yıldaki farklı dönemlerde değişim veya dalgalanma nedeniyle üretim miktarındaki farklılıklar da farklı piyasa koşullarına ve fiyatlarına neden olmaktadır. Turizm de bu özelliği ile bir kavram olarak kabul edilir. Örneğin; bir plaj alanı yüksek ve düşük sezon olarak iki farklı fiyatlar uygulayabilir veya konaklama tesisleri, bazı oda veya katların sezon dışı bırakılması ile daha düşük tedarik imkanı sunmaktadır.

Aslında, turizm etkinliği ekonomideki herhangi bir ürüne göre yüksek düzeyde ürün / hizmet kalitesine sahiptir. Diğer sektörlerdeki mevsimsel özellikler çoğunlukla tek bir faktöre bağlı olsa da, turizm faaliyetlerine katkıda bulunan birçok faktör vardır. Örneğin; belki de ısıtma amaçlı yakıt üreticileri açısından mevsimsel özellikleri oluşturan tek faktör iklim koşullarıyla sınırlıdır. Tatil döneminin ikliminde turizm faaliyetlerinin mevsimsel özellikleri, geniş bir yelpazeye kadar uzanmaktadır.

Turizm faaliyetlerinin mevsimsel özellikleri sadece talep odaklı nedenlerden dolayı ortaya çıkmaz; arz tarafı da tartışılabilir. Turizm arzı açısından; Turizm arzında azalma ve işgücü piyasasındaki kısıtlamalar ve / veya alternatif kullanım fırsatları gibi nedenler, sektöre mevsimsel özellikler veren faktörler arasındadır.

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenleri aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.1.1. Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Tanımı

Turizm faaliyetlerinin en önemli özelliği ve ilgili turizm arzı ve talebi, turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimselliktir. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği de dikkatle ele alınması gereken ancak yeterince çözülemeyen konular arasındadır. Bölgelerdeki ve faaliyetlerdeki mevsimsellik özelliğini azaltmak veya ortadan kaldırmak için kamu ve özel sektörler tarafından yoğun çaba ve çözüm yaklaşımlarının yapılması dikkat çekicidir.

Bugüne kadar; konuyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Özellikle; R. R. V., konunun uzmanlarından biridir. 1975 yılında bar-on tarafından yayınlanan kitap (turizmde mevsimsellik: mevsimsellik ve politika yapma eğilimlerinin analizine yönelik bir rehber), hemen hemen her çalışmada bir kaynak olarak düşünülebilir bir özelliğe sahiptir. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği üzerinde çalışan hemen hemen tüm yazarlar ve araştırmacılar, kavram tanımında talebin mevsimselliğinde hareket ederler. Literatürdeki ortak tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Başka bir tanım mevsimselliktir; "sistematik, ancak kesinlikle düzenli ve iklim değişikliği, karar vermedeki süreç, hazırlanmış olan çalışma takvimi ayrıca yapılan tercihler ve beklentiler gibi bazı faktörler, dolaylı olarak yıl (periyodik) dalgalanmalardan etkilenen ekonomide üretim ve tüketim seviyesi olarak kabul edilmektedir.

Turizm sektöründeki mevsimsellik, yılın farklı zamanlarında turizm talebinde yüksek önemli artış olarak kabul edilmektedir. Daha kapsamlı olarak, turizm sektöründeki olan mevsimselliğin kavramı, turistlerin oranı, turistlerin yapmış oldukları harcamalar, turist gecelemleri ve ulaşım ve trafik yoğunluğu (Lundtorp) gibi yılın belirli dönemlerinde (veya bu unsurlardaki geçici dengesizliklerde) artış ve azalma olarak tanımlanabilmektedir.

Yukarıda belirtilen farklı tanımların ortak özelliklerinden biri, şüphesiz mevsimselliğin yılın farklı zamanlarında talep miktarında artış ve azalma olarak düşünülmesidir. Başka bir deyişle, turizmin mevsimsellik özelliği, talep miktarı ile ilgilidir. Bir ülkede turizm faaliyetleri ve dolayısıyla "mevsimsellik" ile karşı karşıya olduğumuz ülke için turizm talebinin en önemli özelliği olarak, Türkiye turizm açısından aşılması gereken bir engel olarak görülmektedir. Bu durum; Farklı yıllarda

ülkeye gelen yabancı turistlerin sayısı, yılın belirli aylarında önemli bir artış gösterdiği ve turizm sezonu olarak bilinen dönemden sonra azaldığı görülmektedir. Türkiye turizm talebine bağlı olarak ortaya çıkan mevsimsellik, turizm istatistiklerini inceleyerek açıklanabilmektedir. 1986-2006 yılları arasında Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistlerin aylarının dağılımı Tablo 7'de sayısal olarak gösterilmiştir. Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde; 1998 ve 1999 yılları hariç, diğer yıllarda turist sayısında sürekli bir artış olmuştur. 1998'de; 1997'ye kıyasla turist sayısında hafif bir düşüş yaşanırken, 1999'da Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı miktarında bir azalma olmuştur. 1999; Türkiye turizm açısından "kayıp yıllar" olmuştur. 1999; Şubat ayında terör örgütü başkanının yakalanması ve Ağustos ayında deprem ile başlayan süreç nedeniyle turizm için kötü bir yıl olmuştur. 2000 yılının gelişiyile birlikte, turist sayısı tekrar artmıştır.

Tablo 7'de yılda yabancı turistlerin sayısını incelemenin yanı sıra, turizmin mevsimselliğini vurgulamak da önemlidir. Tablo; turizm açısından Mayıs ayında turist sayısındaki artış göz önüne alınarak Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin aylarına göre Mayıs - Ekim ayı "yüksek sezon" veya "turizm sezonu" arasındaki dönem olarak tanımlanabilmektedir; ancak, Kasım ve Nisan arasındaki dönem, ise düşük sezon turizm veya sezon dışı buna olarak belirtilebilir. Yılın farklı aylarında farklılık gösteren turist sayısı, bu nedenle turizmin mevsimsel karakterini yansıtır.

Yıl	Turizm geliri (dolar)	Ziyaretçi sayısı
2001	10 450 728	13 450 127
2002	12 420 519	15 214 514
2003	13 854 868	16 302 053
2004	17 076 609	20 262 640
2005	20 322 111	24 124 501
2006	18 593 950	23 148 669
2007	20 942 501	27 214 988
2008	25 415 067	30 979 979
2009	25 064 481	32 006 149
2010	24 930 996	33 027 943
2011	28 115 694	36 151 328
2012	29 007 003	36 463 921
2013	32 308 991	39 226 226
2014	34 305 904	41 415 070
2015	31 464 777	41 617 530
2016	22 107 440	31 365 330
2017 (1. Çeyrek)	3 369 753	4 844 761

Tablo 7. Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı

Kaynak: TÜİK Turizm Geliri, Gideri ve Ortalama Geceleme Sayısı, 2001 – 2017 Raporu

Turizmin mevsimsel özelliklerini vurgulamak için grafikleri yıllık olarak ele almak da mümkündür.

Grafik 1: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı



Grafik 2: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Turizm Gelir ve Giderleri

Yıl	Çeyrek	Çıkış yapan ziyaretçiler			(Yurt içi ikametli)		
		Turizm geliri (Bin \$)	Kişi sayısı	Kişi başı ortalama harcama (\$)	Turizm gideri (Bin \$)	Kişi sayısı	Kişi başı ortalama harcama (\$)
2017	Yıllık	26 283 656	38 620 346	681	5 137 244	8 886 916	578
	I	3 369 753	4 844 761	696	855 786	1 897 554	451
	II	5 413 048	8 863 391	611	1 386 362	2 294 588	604
	III	11 391 668	16 663 265	684	1 560 756	2 514 317	621
	IV	6 109 187	8 248 929	741	1 334 340	2 180 457	612
2018	Yıllık	29 512 926	45 628 673	647	4 896 310	8 383 432	584
	I	4 425 237	6 122 182	723	1 079 008	2 070 534	521
	II	7 044 591	11 067 987	636	1 650 276	2 194 058	752
	III	11 502 665	18 786 765	612	1 209 379	2 265 796	534
	IV	6 540 434	9 651 740	678	957 647	1 853 045	517
	Ekim	3 318 226	4 791 439	693	328 383	634 078	518
	Kasım	1 794 595	2 679 420	670	302 119	592 426	510

Grafik 3: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Turizm Gelirinde Sağladığı Gelişmeleri

TURİZM GELİRLERİNDE GELİŞMELER							
Yıl	Çeyrek	Çıkış yapan ziyaretçiler			Giriş yapan vatandaşlar (Yurt içi ikametli)		
		Turizm geliri (Bin \$)	Kişi sayısı	Kişi başı ortalama harcama (\$)	Turizm gideri (Bin \$)	Kişi sayısı	Kişi başı ortalama harcama (\$)
2017	Yıllık	26 283 656	38 620 346	681	5 137 244	8 886 916	578
	I	3 369 753	4 844 761	696	855 786	1 897 554	451
	II	5 413 048	8 863 391	611	1 386 362	2 294 588	604
	III	11 391 668	16 663 265	684	1 560 756	2 514 317	621
	IV	6 109 187	8 248 929	741	1 334 340	2 180 457	612
2018	I	4 425 237	6 122 182	723	1 079 008	2 070 534	521
	Ocak	1 511 187	2 045 341	739	363 224	704 387	516
	Şubat	1 301 446	1 806 822	720	342 819	660 895	519
	Mart	1 612 603	2 270 019	710	372 965	705 252	529

Yukarıda verilen grafiklerde görülebileceği gibi turizmdeki faaliyetlerde yılın belirli dönemlerinde yoğun özellikler gösterirken, turizm sezonu dışındaki dönemlerde turist sayısındaki azalmaya bağlı olması neticesindeki yavaşlama sağlayan turizm faaliyetleri nedeniyle dalgalanma ve değişen koşullara neden olmaktadır. Bu değişiklikler ve dalgalanmalar tarafından açıklanmış olan mevsimsellikteki nedenler ise ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.

3.1.2. Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Nedenleri

Çoğunlukla bireysel kararlardan dolayı turizm faaliyetlerinin gelişmesi nedeniyle çok sayıda faktörden kaynaklanmaktadır. Turizmin mevsimsel karakteri mevsimsel turizm talep dalgalanmalarına yol açtığından, turizm sektöründe mevsimsellik nedenleri turizm talebindeki mevsimsel dalgalanmalara neden olan faktörlere benzemektedir. Turizmin mevsimlik talep dalgalanmaları; savaş, döviz kurları, grevler, terörizm, doğal afetler, ani değişiklikler ve (refah dönemi olarak ekonomik dalgalanmaları, durgunluk dönemi, depresyon ve canlanma) ortalama, konjonktürel dalgalanmaların ötesinde hava koşulları gibi olağanüstü ve beklenmedik olaylar nedeniyle dalgalanmalar her birkaç yılda bir olmaktadır. Faaliyetlerin nedeni ise dalgalanmalardır. Buna göre, turizm sektöründeki bazı turistik bölgeler talep dalgalanmaları ile önlenememektedir. Mevsimlik talep dalgalanmalarının açık olmadığı turistik bölgelerinde, birden fazla yüksek sezon gözlemlenebilmektedir. Turizm alanlarından biri; Turizmdeki olan bazı mevsimsel özelliklerinden veya turizm gelirlerindeki dalgalanmalardan kaynaklanan mevsimsel talep dalgalanmalarından etkilenmemek için, turizm sektöründeki olan mevsimselliğin nedenlerini belirlemek gerekir ve buna göre, çabaların mevsimselliğin ortadan kaldırılmasına yönelik olması gerekmektedir.

Bir diğer taraftan bakıldığında ise, turistik tüketicilerin çoğunluğunun sadece yılın belirli dönemlerinde belirli turistik bölgelere gitmesi veya yılın belirli dönemlerinde seyahat etmesi, bu bölgelerdeki turistik bölgeler ve turizm işletmelerinin belirli dönemlerde belirli bir yoğunluğa sahip olmasına neden olmaktadır. Turizm talebine ve buna göre turizm faaliyetlerine neden olan faktörler genellikle iki temel ayrımla ele alınmaktadır.

Doğal olan mevsimsellik; hava sıcaklığı, yağışlı gün sayısı, karlı gün sayısı, iklim koşullarında düzenli varyasyonların bir sonucu olarak gün ışığı. Bir diğer taraftan bakıldığında ise; kurumsal mevsimsellik, doğal mevsimden daha az öngörülebilir ve daha geniş bir alan olan insan kararlarının bir sonucu olarak tanımlanabilmektedir. Belirli konularda bireylerin kararları dini, kültürel, etnik ve

sosyal faktörlerin bir kombinasyonudur ve turizm faaliyetlerine yönelik talep mevsimsel değişiklikler de bu kararlara dayanmaktadır.

Dünyanın birçok yerinde, insan hareketlerinin bazı dönemlerde geçici bir konsantrasyona neden olması, turizm faaliyetlerinin en ayırt edici özelliği olarak görülmektedir. Bununla birlikte, mevsimselliğin sadece iklim koşullarındaki değişikliklerle açıklanamayacağı kabul edilmektedir. İklim koşulları; tabii ki, mevsimselliğe neden olan ana faktörlerden biridir, ancak kurumsal koşullar bireylerin seyahat veya tatil dönemlerini belirlemede daha fazla etkiye sahiptir.

Mevsimsellik, hemen hemen her yıl-az ya da öylesine-aynı-zaman ve turizm sektörü ile aynı etkilerin yoğunluğu, aşağıdaki gibi mevsimsellik neden olan ana faktörleri belirlenmektedir:

- a. Turizm bölgesinde iklim koşulları
- b. Okul tatillerinde ve diğer tatil dönemlerinde kısıtlamalar
- c. Festivaller (dini, kültürel, vb.), özel cazibe ile olaylar (konferanslar, teşvik seyahat, gösteriler) ve / veya işletmelerin sezon dışı kapanışları
- d. yaşam türleri (örneğin, Ağustos ayında seyahat)

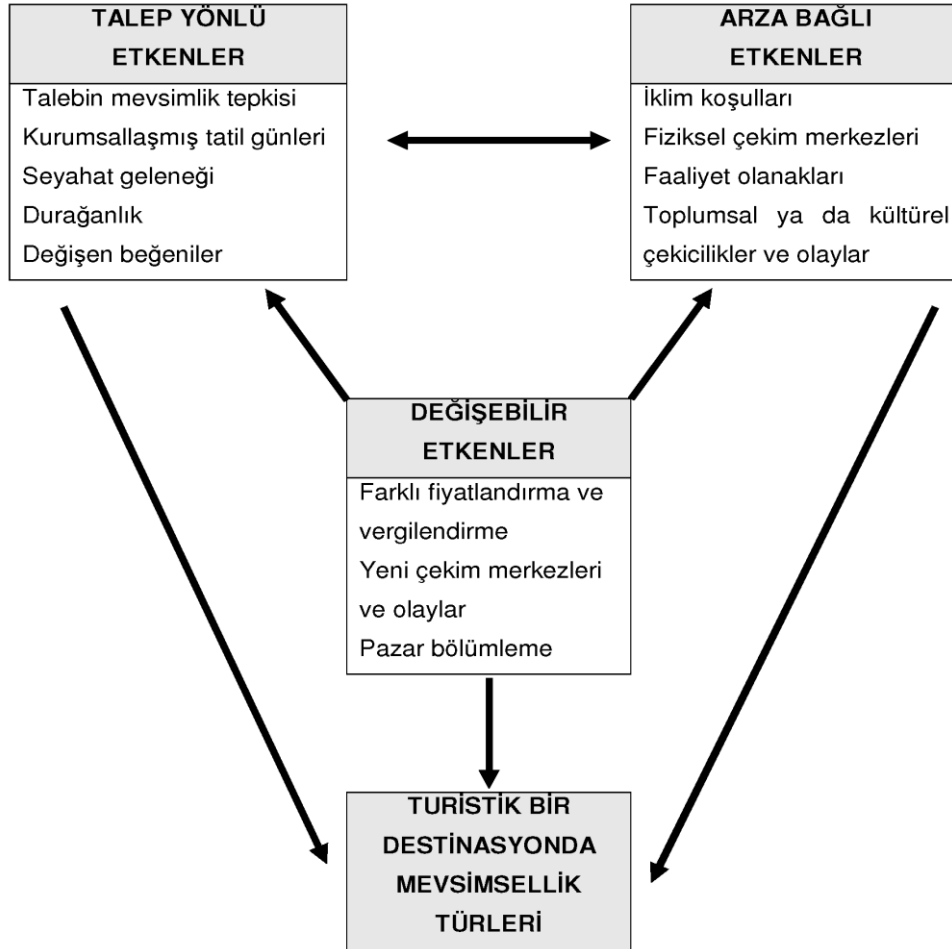
Ulaşım işletmeleri, konaklama şirketleri veya tur operatörleri gibi turizm işletmelerinin fiyatlandırma ve satış geliştirme politikaları, Butler, 1994 yılında konuyla ilgili yaptığı çalışmada; mevsimselliğin iki ana nedenine ek olarak, mevsimsellik nedenleri artmıştır. Ancak 2001'de Butler, durgunluğu beşinci neden olarak ya da daha geniş bir şekilde, geleneksel davranış alışkanlıklarını mevsimselliğin başka bir nedeni olarak gösterdi. Butler de; mevsimsellik ve arz-yan faktörlere neden olan talep-yan faktörleri ayırt etmeye çalışmıştır Bununla birlikte, fiyatlandırma gibi bazı değiştirilebilir faktörlerin hem talep hem de arzda dalgalanmalara neden olabileceği vurgulanmıştır. Uşak tarafından arz ve talep yönünde ele alınan bu yaklaşım Şekil 8'de verilmiştir. Uşak mevsimlik nedenlerle nedenlerindeki sıralama ise;

- a. Nedenler, özellikle iklim koşullarındaki değişiklikler
- b. İnsan karar verme faktörü (kurumsal mevsimsellik bağlamında)

c. Sosyal baskı veya moda

d. Sport seasons (spor aktiviteleri ve özel etkinlikler)

Tüketicilerin durgunluk ve geleneksel davranış alışkanlıkları olarak listelenebilir



Şekil 8. Turizm İşletmelerinde Mevsimsellik Türleri Üzerine Etkiler

Kaynak: Butler, 2001: 9

Şekil 8'de görüldüğü gibi, turistik bir yerde meydana gelen mevsimsellik, birden fazla nedenden dolayı gelişime ek olarak birden fazla tipte ortaya çıkabilir. Bu farklı mevsimsellik türleri Butler ve Mao tarafından 1997'de tek zirve, çift zirve ve zirve olarak incelenmiştir. Tek zirvenin meydana geldiği mevsimsellik, turist alma bölgesinde talebin mevsimselliği ve turist alma bölgesinin mevsimselliğinin

çakışması (aynı döneme denk gelen) ile oluşturulmuştur. Mesela; Akdeniz'deki turistik yerler yaz aylarında cazip olduğu için, yaz aylarında destinasyonların artması için turizm talebi, tek bir zirve mevsiminin bir örneğidir. Bir diğer taraftan bakıldığında ise, çift pik mevsimsellik hakkında konuşmak için, bir turizm merkezi bir mevsime sahip olmamalı, ancak eşit olmayan iki farklı dönemde mevsimsel dalgalanmalara sahip olmalıdır. Bu durum genellikle turistik Merkez iki cazibe merkezi, yaz ve kış kullandığında ortaya çıkar. Örneğin, kış aylarında yaz ve kış turizm faaliyetlerinde turist tüketicilerine hitap eden bir hedef, çift pik mevsimsellik örneğidir. Çift tepe mevsimselliği, turistik hedefin özelliklerinden veya turist talebine bağlı olarak benzer şekilde kaynaklanabilmektedir. Sonuç olarak; mevsimsellik türlerinin değişen faktörlerle dinamik olduğu unutulmamalıdır (Butler, 2001: 8).

1997'de mevsimsellik, Baum ve Hagan nedenlerinin sınıflandırılması ve 1996'da çalışmalarında 1996'da Frechtling'e benzer şekilde aşağıdaki.

- a. Hava durumu / iklim koşulları
- b. Sosyal alışkanlıklar / gelenekler (Turkish)
- c. İş-mesleki alışkanlıklar / gelenekler (toplantılar, vb)
- d. Takvim etkisi (ay, yeni yıl, Paskalya vb hafta sonu numaraları)

Tedarik tarafında kısıtlamalar (işgücü kullanılabilirliği, alternatif kullanımlar)

Olalı (1968: 165), turizme mevsimlik bir özellik veren ya da başka bir deyişle, turizm sektöründe mevsimsellik nedenlerini altı başlık altında tartıştı. Bu:

- a. Klimatolojik nedenler
- b. Sosyal (sosyal) nedenler
- c. Ekonomik nedenler
- d. diğer sosyal (sosyal) nedenler
- e. Psiko - sosyal nedenler
- f. Konaklama nedenleri

Mevsimsel dalgalanmalar, turizmin evrensel bir özelliği olarak düşünülse de, mevsimsellik bir bölgeden diğerine göre farklı bir yapıya sahiptir. Ekvator bölgesine

yaklaştıkça iklim koşullarına bağlı mevsimsellik azalsa da Ekvator Bölgesi'ndeki destinasyon durumlarında bile bazı mevsimsel açıdan dalgalanmaların olduğu izlenmiştir. (Butler, 2001: 14). Bu durumun mevsimsellikteki iklim koşulu sebebi nedeni ile açıklanamaması bir göstergedir.

Mevsimsellik bir ülkeden diğerine farklılık gösterir ve bazen aynı ülkedeki farklı bölgeler, şehirler veya turistik yerler arasında değişir. Bazı büyük şehirler aynı ülkedeki turistik yerlere göre daha minimum seviyede mevsimsel açıdan dalgalanma yaşamaktadır. Bu görüş; 1984 yılında Dünya Turizm Örgütü tarafından desteklenmiştir. Büyük şehir merkezleri bir dizi farklı etkinlikte barındırıldığından, yıl boyunca düzenli olarak etkinlikleri dağıtmayı kolaylaştıran daha çeşitlendirilmiş (çeşitlendirilmiş alanlar) yapırlar. Bu yaşanılan durum ise büyük şehirlerdeki mevsimsel yönden olan dalgalanmalarda daha da az etkilenmesine neden olur.

Bir diğer taraftan bakıldığında ise, ülke veya bölge içinde bir turistik yerin konumu da mevsimselliği etkileyen bir faktör olarak gösterilir. Bir ilçe içinde merkezi bir konumda bulunan turistik bir hedef ile, uzak merkezine veya kırsal başka bir hedef olan mevsimsellik oldukça farklıdır. Merkezden uzak turistik mekanlarda görülen mevsimsel dalgalanmalar, daha merkezi bir bölgede kurulan diğer turistik yerlere göre mevsimsellikten daha fazla etkilenecek bir takım nedenlerden dolayı kabul edilmektedir. Öncelikle; merkezden uzaklık, yolculuk sırasında daha uzun süre gerektiren ve ulaşım zorluğu olan bir faktör olarak görülmektedir. Çoğu turist tüketicisinin sınırlı Seyahat (tatil) süresine sahip olması ve uzun mesafeli hedeflere ulaşması dinlenme süresini azaltmaktadır, bu nedenle bu hedeflere seyahat etmek sadece yeterli zaman ve bol zaman gerektirmektedir (Butler, 2001: 16).

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenlerini ayrıntılı olarak ele alan çalışmaların ortak ve ayrı yönlerini göz önüne alarak, mevsimselliğin nedenleri olarak gösterilen ana koşullar ve olaylar beş ana başlık altında incelenebilir:

- a. İklim koşulları
- b. Ekonomik ve sosyal nedenler
- c. Endüstriyel ve kurumsal nedenler
- d. psikolojik nedenler

e. Özel nedenler

3.1.3. Üretim İşletmeleri

Son yıllarda işletmelerin ve tesislerin yöneticileri, özellikle yaz mevsiminde satış odaları veya çok iyi bir sezonda, pazarlama departmanının veya sözleşmeli kurumların satışlarının çok kötü bir sezon satışları, pazarlama faaliyetleri, ülkeler arasındaki sorunlar ve pazarlama faaliyetlerinin güçlü yönleri, sosyal medya ve çevrimiçi satış web sitelerinin gücü ve otelde kalan konuklar tarafından yapılan yorumlar ile azaltılmış turistlerden kaynaklanan ekonomik kriz nedeniyle ilerlemiyor, diğer turistlerin satın alma tercihlerinden çok etkilenmekte ve markalı web sitelerinin deneyimlerinden öğrenmişlerdir. Dahası, artık sürekli olarak elimizdeki teknolojik ürünler sayesinde, kendi tesislerinin durumunu ve internet sayesinde tamamen rekabetçi oldukları diğer otellerin durumunu öğrenebilirler. Bu eserlerin filmlerdeki fragmanlar gibi güzel ve güzel fotoğraflar ile misafirler için hazırlanan kataloglar ve web siteleri ile çalışmadığı da açıktır.

Misafirlerin beklentilerini karşılamada başarılı olan işletmelere, misafirlerin gözünde kaliteli yatırım denir ve küçük işletmelerin hem sınırlı hem de çok az yatırımla kaliteli olarak tanımlanmasına neden olur. Bu nedenle, kaliteli bir iş olmak için, muhteşem tesisler, süper lüks odalar ve çeşitli yemekler artık yeterli değildir.

Konukların memnuniyeti için öncelikle personel ve personel kalitesi üzerinde durulması gereken personel tarafından üretilen hizmet verimliliği için hedef olarak alınmalıdır. Bunun farkında olan işletme sahipleri ve yöneticileri, kaliteli hizmet sunmak için birçok personel istihdam ederler ve bu çalışanlara her yıl farklı eğitimler ve aktiviteler ile daha iyi hizmet vermeleri beklenir ve bu personelin yönetimi ara ve üst düzey yönetim tarafından ayrı ayrı yönetilir. Bu, çalışmanın en büyük engellerinden biridir, çünkü bu personel çok şişirilir, bireylerin beklentileri artar, iyi eğitimler alınır ve eğitilmiş personel işi diğer basit hatalar ve nedenlerle bırakır.

Başarılı yönetim ve karlılık ile geçen sezonun hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu, iyi planlama, topdaki yoğun değişiklikler ve takımların çabalarını gerektirir. Bu dönemde, tüm yöneticiler başarılı ve farklı olmak istediğinde, aslında uzun süre uygulanan ve başarılı sonuçlar veren bir takım çalışma yöntemleri tekrar

odaklandı. En fazla şekilde etki sağlayan olanlardan biri yalın üretim yöntemidir. Yalın üretim sadece herhangi bir madde üretiminin anlaşıldığı anlamına gelmemektedir. Yalın üretim felsefesindeki en önemli konulardan biri yalın hizmet üretimidir. Yalın hizmet üretim sistemini uygulayan tesislerde sürekli ve başarılı sonuçlardır. Aşağıda yalın servis üretim sisteminin bazı önemli araçları bulunmaktadır.

3.1.4. Üretim İşletmelerinde Talebin Mevsimsel Olmasına Rağmen Üretimin İstikrarlı Olması

Hizmetlerin tanımı konusunda evrensel bir fikir birliği yoktur. Bunun en önemli nedeni, "derece hizmet" olarak kabul edilen faaliyetlerin son derece heterojen olmasıdır. Hizmet sektörü, geniş bir iş yelpazesini kapsayan geniş bir konsepti içermektedir. Hizmet sektörü dediğimizde, tüm iş sektörlerinin yarısından fazlasını kapsayan bir ana sektörden bahsettik. Bugün, birçok ülkenin milli gelir hesapları hem katma değer sektörel dağılımı hem de GSYİH'DAKİ nihai harcamaların sektörel bileşimi arasındaki farka göre düzenlenmektedir. Hastaneler tanı ve tedavi hizmetleri vermektedir. Okullar eğitim hizmetleri, oteller ve restoranlar, konaklama, eğlence ve catering hizmetleri sunmaktadır. Hizmet üretimi nedeniyle, bu tür işletmeler için hizmet işi ve tüm hizmet işletmeleri tarafından oluşturulan genel sektör, hizmet (hizmetler) sektörü olarak da adlandırılır (Aslan, 1998, 34).

Aşağıdaki başlıklar altında hizmet işletmelerinin türlerini toplayabiliriz;

Ulaşımında sağlanan hizmetler (hava, arazi, vb.)

İletişimde sağlanan Hizmetler (telefon, internet, vb.)

Dağıtıms Yönelik Hizmetler (kargo, posta, vb.)(Savunma, Belediye hizmetleri, vb.)

Finansal hizmetler (bankalar, aracılar, vb.)

Turizm hizmetleri (oteller, restoranlar, vb)

Medyanın sağlamış olduğu hizmetler (TV, radyo)

Sağlık hususunda sağlanan ve sunulan Hizmetleri (hastaneler, tıbbi laboratuvarlar, vb.)

Profesyonel uzmanlık hizmetleri (avukatlar, finansal danışmanlar, vb.))

Onarım ve bakım hizmetleri (araba tamircileri, vb.)

Bugün, özellikle de hizmet sektörlerinde ekonomik yönden gelişimde olan süreçte ise giderek ve dahada fazla önem kazandığı izlenmiştir. Yirminci yüzyıldaki ikinci yarısından başlanılarak, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, hizmet sektörü diğer iki sektörden ayrılmaya başladı: Tarım ve sanayi. Hizmetin soyut olması, hizmet işletmelerinin tanımlanması ve değerlendirilmesinde bizim için bazı zorluklar yaratır. Bununla birlikte, hizmet işinin tanımlanması, hizmet kavramındaki kadar karmaşık bir hal alması ve zor olması değildir. Hizmet iş genel olarak servis pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmeleri de denir. Saf hizmet iş öncelikle nerede hizmetleri satılmaktadır. Bankalar, havaalanları, hukuk büroları örnek olarak listelenebilir. Herhangi bir fiziksel malın saf hizmet kuruluşunda devri veya hizmetin ürünle teslimatı bu gerçeği değiştirmez. Çünkü böyle bir transfer geçicidir ve işletmenin faaliyetlerinin odağını teşkil etmez. Sonuç olarak, hizmet işletmeleri öncelikle başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet üreten ve satan endüstriyel kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir (Aktaş, 2002: 31).

3.1.5.Hizmet Sektörü ve hizmet işletmelerinin Genel Özellikleri

Hizmetlerin benzersiz özelliklerinden dolayı, hizmet işletmelerinin mal üreten şirketlere kıyasla bazı farklılıklar göstermesi doğaldır. Hizmet işletmelerinde alınan kararları etkileyen bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Aktaş, 2002: 31).

3.1.5.1. Üretim yönetiminde esneklik

Hizmet işletmeleri, gelecekteki satış tanıtım planları yaparken mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorunda ve genellikle bu değişiklikler, soyut ve depolanamayan hizmetler nedeniyle kısa vadede gerçekleşemez. Örneğin, bir otel kısa vadede kiralanacak oda sayısını artıramaz ve satışlarda bir düşüş olması durumunda bazı odaları kapatarak maliyetleri azaltamaz. Bu hizmet işletmeler için önemli bir sorundur. Çünkü, satışları artırma çabalarının sonunda, talep artsa bile günlük satış kapasitesini aşma imkanı yoktur (Olalı ve Korzay, 1993: 35).

3.1.5.2. Görünüm Emek Dolu Profili

Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğunudur. Böylece birim çıktı başına daha az donanım gerektirir. İş akışına ve makinelere bağlı olan sanayi işletmelerine göre, bu özellik servis üretiminin kontrolünü zorlaştırıyor ve stratejilerin gelişimindeki belirsizliği artırmaktadır.

3.1.6. Ölçüm kalitesi ve Miktarı İmkani Sınırlılıkları

Birçok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek zordur. Hizmetin kalitesini ölçmenin bir yolu, tüketiciye sunulurken onu kontrol etmektir. Bununla birlikte, bu yöntem sağlıklı değildir. Çünkü müşteriye hizmetin memnuniyeti öznedir. Yani, objektif standartlar mevcut değildir veya hizmetleri ölçmek için çok belirsiz değildir.

Bir diğer taraftan bakıldığında ise, aynı açıklamalar hizmet işletmelerinin miktar standardı için de geçerlidir. Örneğin, bir doktor günde kaç hastanın muayene edildiğini belirleyebilir. Hastalar bile şikayetlerine göre sınıflandırılabilir ve istatistikler çıkarılabilir. Bununla birlikte, doktorun bu hastaların her birine sağladığı bakım miktarını ölçmek kolay değildir. Buna ek olarak, hekimin tam gün-gün kapasitesi tam olarak öngörülebilir değildir. Bu nedenle, hizmet işletmelerindeki hedefleri belirlemek genellikle tercih edilir.

3.1.6.1. Maliyet Hesaplamaları

Yukarıda belirtilen özelliklerin bir sonucu olarak, hizmet işletmelerindeki maliyetleri hesaplamak çok zordur. Özellikle, birim maliyetlerinin belirlenmesi işletme için önemli bir sorun olabilir. Bu zorluk şüphesiz hizmet işletmelerinde birim yapımları fiyatlandırma etkilemektedir.

3.1.6.2. Genellikle Pazara Yaklaşılması

Üretici ve alıcı arasında doğrudan bir ilişki olduğu için hizmet işletmelerinin pazara yakın olması gerekir. Bu özellik, hizmet işletmelerinin iş alanlarını sınırlayarak olumsuz bir etkiye sahip olurken, müşterilere ve rakiplere yakın olup olmadığına bağlı olarak bazı avantajlar sağlayabilir. Bu genellemeye rağmen, bazı hizmet şirketleri aracı kurumları (ajanslar, aracılar gibi) kullanabilir. Bu tür dağıtım kanalı aynı zamanda mal üretenlerden farklı bir kalite göstermektedir.

3.1.6.3. Hedef Pazarda Tanımlama Yapmanın Zorluğu

Malın üretimini yapmakta olan işletmelerin olduğu gibi hizmet işletmelerindeki piyasanın hacminin belirlenme durumu piyasanın tanımlanmasında yeterli bir husus değildir. Bir hizmet pazarı tatmin'in birbirine benzemekte olan bazı isteklerden oluşan ayrıca satın alınmış olan hizmette ise tüketicilerde taleplerin karşılanacağı varsayılabilir. Bu nedenle, hizmet piyahasının tanımlanmasında sunulacak hizmetin nitelikleri açıklanmalıdır. Hizmet işletmelerinin pazarının tanımı, tüketici isteklerinin incelenmesiyle başlamalıdır. Bir diğer taraftan bakıldığında ise, satın alma veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak düşünölmelidir.

3.1.7. Hizmet Sektörünün Ekonomide Rolü

Endüstriyel toplumlarda ürün üretimi ekonominin can damarı, üretim mal zenginlik göstergesi olmayan geçiş döneminde-Sanayi toplumu, hizmet sektörü yerine üretim sektörünün geliştirir ve böylece bilgi, boş zaman ve eğlence alanları için yeni hizmetlerin ise ekonomik açıdan en önemli sektörler olduğu düşünölmektedir. Multimedyaadaki teknoloji den başlayıp finans sektörü, manyetik olan bantlardan başlayıp ta turizmdeki hizmet sektörlerinde oldukça önemli gelişmeler dünya ekonomisinin ömrünü oluşturmaktadır. Endüstriyel olmayan ekonomilerde endüstriyel toplumlarda fiziksel mal üretimde bu yeri alan sektörler ise küresel açıdan olan değişimdeki süreçte verimsiz ekonomileri olarak tanımlanır ve yeni karlı sektörler olarak gelişme için büyük bir potansiyele sahiptir. Hizmet sektörlerinde, bilgi teknolojisi, özellikle iletişim alanında bilgisayar kullanımı, iletişim maliyetlerini hızla düşürme ve birçok hizmetin ticari bir karakter kazanmasına neden olan bir devrim yaşanmaktadır. Bugün, söz konusu yeni sektörleri kapsayan hizmetlerin üretimi dünya ölçeğinde malların yaklaşık yedi katıdır. Buna ek olarak, bu kararlılık açıkça göstermektedir.

Bir çok çeşit göstermekte olan faaliyet alanlarındaki hizmet sektörleri ise ekonomide bir gelişme ölçüsü olarak çok önemli bir role sahiptir. Örneğin, 132 ülke arasında Dünya Bankası'nın refah sıralamasında refah seviyeleri ile hizmet sektörünün ağırlığı arasında bir ilişki vardır. 1980'lerden sonra son derece vurgulanan hizmet sektörünün önemi, sanayileşmiş batı ülkelerinde toplam işgücünün %55 ila %75'ini istihdam etmektedir.

3.1.8. İmalat Sektörü ile Hizmet Sektörü Arasındaki Farklar

Mallar, talebi karşılamak için üretilen fiziksel bir maddedir. Mülkiyet ve mülkiyet mülkiyeti değiştirilebilir.

Mallardan gelen hizmetler; kayıtsızlık, heterojenlik (değişkenlik), çıkışın bozulması ve aynı zamanda üretim ve tüketim. Mallar dokunulabilir, taşınabilir, saklanabilir ve taşınabilir. Genel bir kural olarak, mallar üretildikleri yerden farklı bir yerde tüketilebilir. Hizmetleri ayrı ayrı üretiminden alınıp satılmazlar. Hizmetlerin üretimi, tüketicilerin koşullarına göre tüketilerek sağlanır. Hizmet sektöründeki çıktı yapısı farklıdır ve performans değerlendirmedeki nesneden daha önemlidir. Müşteri, hizmetin üretiminde aktif olarak yer alır ve müşteri hizmetinin bir bölümünü oluşturur. Kalite kontrol süreci Müşteri tarafından bir anlamda yapılır ve üretildiği anda tüketildiği için objektif değildir.

Değerlendirme Ölçütü	HİZMET	MAL
İŞLEMLER	İnsan odaklı	Teknik
	Belirsiz, kararsız	Kararlı, kestirilir
	Emek yoğun	Sermaye yoğun
	Müşteri sürecin bir parçası	Müşteri süreçten ayrık
	Sistem müşteriyile doğrudan ilişkili	Sistem müşteriyile dolaylı ilişki
	Yanıt süresi kısa	Yanıt süresi uzun
ÇIKTILAR	Üretim ve tüketim eş zamanlı	Önce üretilir sonra tüketilir
	Stoklanamaz	Stoklanabilir
	Taşınamaz	Taşınabilir
	Toptan üretilemez	Toptan üretilir
	Fabrikasyon olanaksız	Fabrikasyon olanaklı
	Genellikle patenle korunamaz	Patentle korunur
	Soyut, dayanaksız	Fiziksel, dayanıklı
	Daha az standarttır	Standarttır
	Değişken belirsiz verimlilik	Kararlı verimlilik
	Değişken belirsiz kapasite	Belirlenebilir kapasite
	Ölçümü zor, öznel kalite	Ölçümü kolay, nitel kalite
ÇALIŞANLAR	Kolay denetlenemez	Kolay denetlenir
	İnsanları etkileyebilmek gerekir	Sadece teknik ustalık istenir
	Büyük ölçüde kişisel kararlar	Kişisel kararlar daha sınırlı
	Müşteriyile çok yoğun ilişki	Müşteri ile ilişki az veya hiç yok

Tablo 8. Ürün ve Hizmetler Arasındaki Farklılıklar

3.1.9 Konaklama İşletmesi

Olalı (1993) göre, insanlar geçmişten günümüze dönemin her döneminde din, askeri ve ticari gibi nedenlerle seyahat etmektedirler. Şimdi, Sanayi Ve Ticaret gelişimi, kişi başına gelir insanlar refah seviyesinin yükselişi buna göre takdir yani zaman arttı artık daha fazla turizm ve dini otel operasyonları, ticari ve anlam daha farklı zemin vardır. Başka bir deyişle, turizm ve misafirperverlik sektörü giderek daha yaygınlaşan bir endüstri haline gelmiştir. Örneğin, konaklama hizmeti faaliyetleri en önemli gelir üreten sektör haline gelmiştir. Otel hizmetleri arasında değişen ve gelişen teknoloji, sanayi ve ticaret ile en yaygın ve en temsilci konaklama şirketleri ilerleme kaydetmiştir.

Araştırma için incelenen kaynaklarda iş hakkında çok fazla bilgi yoktur. Dış kavramının iş kavramından daha fazla olduğu görülmektedir. Pender ve Sharpley'e (2005) göre, konaklama işletmeleri turizm ekonomisinin en büyük ve en büyük alt sektörleridir. Tüm sadece turistler için değilse, bir konaklama oldu ya da bir hedefe gitmek için bir gecede yer kalmak değil, aynı zamanda konaklama giderleri olarak toplam turist harcamalarında en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Pender ve

Sharpley, 2005: 15). Bu tanımlara göre, konaklama işletmelerinin bir diğer önemli üssü, turistlerin yaptıkları toplam harcamalarda en önemli madde olmasıdır.

Konaklama tesisleri, yapısı, sosyal değeri, hizmet kalitesi, Teknik Ekipman ve sunum unsurları bir kişinin geçici konaklama ihtiyaçlarını ve beslenme ihtiyaçlarını belirli bir ücretle sağlamak istediği gibi; sosyal, ekonomik ve yasal disiplinli işletmeler (Olalı ve Korzay, 1993: 163).

Konaklama işletmeleri, insan gücüyle çalışan bir kuvvetin alt sektörü olarak görülüyor. Hizmeti ve servis sağlayıcılarını kullanan kişiler karşı karşıya kalırlar ve hizmet ve tüketim aynı anda gerçekleşir.

Bu iç tanım, kavramsal boyut yerine konaklama şirketlerinin hizmet sektörü ile olan bağlantısını açıklamak açısından önemlidir.

Konaklama işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan bir dizi özellik vardır. Bu özelliklerin bazıları genellikle aşağıdaki gibidir (Şener, 1997:19).

* Konaklama tesisleri, kuruluş aşamalarını ve sürekliliğini sağlamak için önemli sermaye gerektirir.

* Toprak, ekipman, makine, bina, alet vb. fiziksel yapıları için gerekli olan aktif dinamikler.

* Konaklama tesisleri, ekonomik, siyasi, sosyal vb. tehlikeler beklenmedik formlardan etkilenir, bu nedenle risk olasılıkları yüksek olabilir

• Bu işletmeler hem uluslararası hem de ulusal pazarlarda rol oynayabilir, evrensel değerlerle birçok hizmet unsurunu takip edebilirler.

Optimum seviyede bir araya getirerek satmak hayati ve ekonomik açıdan önemlidir.

* Stok doluluk oranlarının yüksek olması, maliyet giderleri açısından kar sağlar.

• Bireylerin iyi sağladığı hizmetleri sağlamak için, çok sayıda farklı personel elde etmek, vasıflı personele ev sahipliği yapmak, personel olmak ve büyük bir emek bölünmesini idare etmek için dayanışma ihtiyacı vardır.

* Yönetim üstün miktarlar ve nitelikler gerektirir. Yöneticilerde tek bir ası kavramsal beceri iler değil, insan ilişkileri becerileri uygulama tabanlı teknik beceriler vardır.

* Mal ve hizmet stoku ve üretim imkanı yoktur, sunum ve satış aynı anda yapılabilir.

* Üretim departmanı gün boyunca farklı zamanlarda organize edilebilir.

Özdemir ve Kervankıran'a göre (2011:5), konaklama kuruluşları çevre, yerel halk ve toplumdan ayrı tutulabilen kurumsal yapılar değildir. Bu nedenle, toplumdan ve insanlardan ayrı olarak düşünmek ve yerli halkın hizmetlerinden yararlanmamak mümkündür. Buna ek olarak, turizm yönetiminin olumsuzlukları, kültürel geriye dönük adımlar, toplum ve turistler arasındaki anlaşmazlıklar, kalabalıklar, çöpler, olumsuz sosyokültürel etkiler, doğal yaşamı tehdit eden nedenler ve nihayetinde ekonomik sorunlar ortaya çıkar. Bu durum, halkın turizm yönetimini olumlu bir şekilde algılamasını engeller. Turizm ve otel yönetiminin toplum ve yerli halk tarafından olumsuz algılanması, turizme yönelik olumsuz tutum ve düşüncelerdir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarını ve arzularını iyi bir şekilde analiz etmeleri ve ürettikleri hizmetlerin sosyal değerlerle uyumlu olması gerekir. Bütün bunları yaparken sosyal inanç, toplumun sosyoekonomik seviyesine, yaşam standartlarının refahına ve kalitesine katkıda bulunmalıdır.

3.2. Otel İşletmelerinin İşgücü Yönünden Özellikleri

Otel sektörlerinde ise malların ve hizmetlerin hazırlanması ayrıca sunulması hususunda personel ile aralarındaki tam bir uyumun oluşması ayrıca işbirliğinde yapılması gerekmektedir (Kozak ve diğerleri, 1998: 8). Otellerin ise, birbirine bağlı bölümlerden oluşan ekonomik yönünden ve sosyal yönünden oluşan bir kuruluştur. Bu nedenle otelin işlevlerini yerine getiren personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardım gerekmektedir. Bu durum ise otel işletmesinde başarıyı olumlu yönde ya da olumsuz açıdan etkilemektedir.

3.2.1. Otel İşletmelerinin Emek-Yoğun Olma Özelliği ve İşgören Olma Açısından Önemi

En önemlilerinde biri ise son yıllardaki teknolojik ürünlerde otellerde de kullanılmaya başlanması ayrıca üretilmiş olan bir malım ve sunulmakta olan bir hizmetinde kalitesinin nedeni ile üretimde büyük ölçüde işgücü ile gerçekleştirilmektedir (Kozak ve diğerleri, 1998: 7). Otel işletmelerinde otomasyonun yapılabileceği alanlar sınırlıdır ve insan gücü yatak hazırlamak, yemek hazırlamak ve servis yapmak için kullanılır. Bu nedenlerle otel yönetimi emek yoğun bir sektör olmaya devam etmektedir.

İşgören olarak bu emek yoğun için daha fazla eleman alınmalı. Çünkü otellerde iş gücü insanlardan çıkmaktadır. Neredeyse %90 insan işgücü ve emeği ile çalışılmaktadır (Kozak ve diğerleri, 1998: 7).

3.2.1.1. Emek-Yoğun, Sermaye-Yoğun Kavramları

Emek-Yoğun; Makinelerin kısıtlı olanakları var, üretimin çoğu elle gerçekleştiriliyor, bu yüzden birçok işçi sektörleri yönetmektedir.

Emek yoğun ve sermaye yoğun işletmeleri arasındaki fark şu şekildedir: emek yoğun işletmelerin otomasyonu yoktur, işgücü hacmi işgücüne bağlıdır; Üretilen üründeki değerin çoğu emeğe aittir; sermaye yoğun işletmelerin çoğu gelişmiş makineye sahiptir, çoğu otomasyona sahiptir, üründe işgücü payı düşüktür, teknoloji payı yüksektir. Bir karakteristik, emek yoğun firmalarda çalışan işçilerin sermaye yoğun firmalarda çalışanlardan daha az vasıflı olmalarıdır (çünkü teknik bilgi gerekliliklerinden yoksundurlar). Kayıtsız olmayabilirler, tüm çalışanlarını sigortalayan emek yoğun şirketler var, ancak kayıt dışı çalışanların çoğunluğu emek yoğun sektörlerdedir. Ayrıca, kayıt dışı çalışanlar da sermaye yoğun sektörlerde istihdam edilmektedir; Bu işçiler genellikle nitelik gerektirmeyen hizmet alanlarındadır; ya da talepteki ani değişikliklere cevap vermek amacıyla, esnek iş modeli çerçevesinde şirkete sayısal esneklik sağlamak için çevre çalışanları olarak istihdam edilmektedir.

3.2.1.2. Emegın İkame Edilememesi

İşgücü arzı ve talebi, ücretlerin ve çalışma koşullarının belirlendiği, İşgücü fiyatının olduğu piyasalardır. Emek piyasalarında Grup ilişkilerini etkileyen birçok faktör vardır. Sendikaların davranışlarını belirleyen sosyal, politik, ideolojik faktörler, mal piyasalarındaki firmaların davranışlarını etkileyen faktörlerden farklıdır.

3.2.1.3. Emek-Yoğunluğunun Muhtemel Sonuçları

Otel işletmelerinin yoğun olan çalışmadaki tempo, karmaşık işleyen yapıları gereği sistemdeki her aşamada yoğun olan insan ilişkilerinde ise gerek dinamik gerekse yorucu olan bir yapıya sahip olmaktadır. Uzun süreli olan ve yorucu çalışma saatleri, kesintisiz çalışma ihtiyacı, talebin değişken ve aşırı duyarlılığı, eş zamanlı üretim ve tüketimin gerekliliği, otel çalışanlarının neredeyse hemen hemen her gün bu durumu yaşamanın zorundalığının olması ise tempodaki bir parçadır.

Otel işletmelerinin çalışma koşullarının, emek yoğun üretimin, faaliyetlerin sürekliliğinin, çalışanların niteliğinin, misafir-çalışan iletişiminin ve mevsimsel kavramların ele alındığı daha iyi anlaşılmaktadır.

3.2.2. Otel İşletmeciliğinde İşgörenin Vasıfları Üzerine Bir Tartışma

Alan yazın incelendiğinde, ağırlama sektörü yönelimlerinin yeterliklerini araştıran araştırmacıların çoğunlukla insan kaynakları becerilerine odaklandığı görölmektedir. Wang ve Tsai (2012), uluslararası turizm otellerindeki restoran yöneticisinin kariyer yeterliklerini, en önemli yetkinliklerden ilki, ikincisi ise iletişim ağı becerileri olarak belirlemiştir. İşyeri davranışları, işe yönelik tutumlar, iş etiği, iş güvenliği, sağlık bakımı ve takım katılımı göz önünde bulundurulur. Brownell'in (2004) yetenekleri, takım liderliği, etkili dinleme, çalışanlara koçluk, geri bildirim, ABD'de lüks ve üst sınıf otellerin genel müdürünün başarı ve kariyer gelişiminde önemli olan beceri ve kişisel özelliklerin incelenmesi çatışmalar, kişisel mülkiyet, sıkı çalışma, güvenilirlik ve dürüşlüğü yönetmek daha önemlidir.

Suh, West ve shin (2012) otelcilik yöneticileri ve öğrenciler tarafından misafirperverlik endüstrisinin yöneticilerinin başarısında yetkinliklerini belirlemek için topladığı verileri analiz etmişlerdir; misafirperverlik becerileri, kişisel ilişkiler

becerileri, kontrol becerileri, yiyecek ve içecek yönetimi becerileri, liderlik ve iletişim becerileri oldukça önem taşımaktadır.

Verimlilik yönetimi, maliyet, promosyon, yaratıcılık, müşteri ilişkileri, sosyal medya, etkin bütçeleme, eğilimleri yönetme, pazarlama, yenilikçi hizmetler, sürdürülebilir hizmetler, müzakere, zaman yönetimi, kriz yönetimi, kalite yönetimi, sosyal sorumluluk ve etik standartlar daha fazla geliştirilmiştir. İzmir'de pirnar (2014) çalışmasında etkili otel yöneticileri için. Araştırma, otel yöneticilerinin kültürel çeşitliliği, takım oluşturma, liderlik özelliklerini, koor-dinlemeyi, etik ve sürdürülebilirliği anlama ve mesaj-bilgi ile karar vermeyi anlama bilgisine sahip olmalarını beklediklerini ortaya koymuştur. Yönetici, kültürel farklılıkların, birçok araştırmacının yeterliliğinin savunduğu düşüncesinde etkili olacaktır. Mesleki yeterliliklerin bireysel-merkezli yapısından dolayı, farklı kültürlere sahip ülkelerdeki mesleki yeterliklerin değerlendirilmesinde özel yetkinliklere verilen önem farklıdır. Zaman içerisinde gerekli yetkinliklerin değiştiği kabul edilir. Her ne kadar farklı ülkelerde birçok çalışma yapılmış olsa da, Türkiye'de ekonomi sebebi ile yaşanan mali sorun gösteren otellerde yapılan çalışma sayısı çok azdır. Turizmde çalışan personelin vasfının ne olduğu; turizm sektöründe faaliyet gösteren tesislere değer katan tesiste çalışan kadrodur. Çünkü onlar aslında bitki kültürünün gerçek temsilcileridir. Ne yazık ki, ülkemizde yaşanan tecrübelerin çoğu sürekli değişiyor, çünkü tesis personeli, tesisin kültürünü kurma fırsatını bulamamaktadır.

Yaz sezonunda en önemli konular arasında kalifiye personel ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Bilindiği gibi, ülkemizde turizm sektöründe nitelikli insan kaynağı yetiştiren kurumların kapasitesi, sektörün inanılmaz büyümesi için yeterli değildir. Sonuç olarak, gerekli eğitilmiş insan gücünün sağlanması her yıl daha da zorlaşmaktadır. Sektördeki tesis sayısı çok fazla olmadığından, her seferinde turizm sektöründe çalışmak için ölüyordu ve tesisler binlerce uygulamadan personel alımında karar vermekte zorlanıyordu. Çalışan için sektörün çekiciliği harikaydı. Personele sunulan imkanlar kurumların insanlara yaklaşımlarından çok farklıydı. Ve bu ortamlarda, personel zamanında işe alınmakta ve gerekli eğitim yapılmaktadır. Personel, çalıştıkları konuklarla tanışmadan önce çalıştıkları tesisin bireyi olarak kendilerini hissettiler ve aldıkları eğitimden dolayı gerekli hizmetleri vermedeki başarılarını göstermiştir.

Olması gereken nedir: Bu sektördeki tesislerin değerine değer katan turizm sektörünün sürekli çalışan kadrosu olduğunu düşünüyorum. Çünkü onlar aslında bitki kültürünün gerçek temsilcileridir. Konuklar sürekli çalışanlar için birçok tesislere geliyor. Konuk ciddiye alınmak ve ismiyle kendisine hitap etmek istiyor. Bu gerçek servis, böyle böyle yerlere geri dönmek istiyorsun. Çünkü bence bu, insanın yeniden yapısal olan güzelliğinden daha çok insanı çekmektedir. Başarı tesadüf değildir. Başarı ciddi yatırımların sonucudur. Bir tesis uzun bir süre başarılı olmak isterse, en önemli unsur benimsediğim personelin sahip olması gerektiğidir. Ruhu ve kalpten çalışan kişiyi canlandıran bir tesisin ruhu ile başlamaktadır. Personeli iç misafir olarak görmeliyiz ve dış misafirimizi memnun etmenin en önemli koşulunun iç misafirin memnuniyeti olduğunu asla unutulmayacak bir unsurdur.

Çalışanlar onları insan olarak muamele etmek isterler, ciddiye alınmak isterler, dinlenmek isterler. Beklentilerin çoğu, aslında finansal sonuçlar olmaksızın insan ilişkilerine dayanmaktadır.

3.2.3. Sezon içerisindeki Personel Devri ile Beraberinde Getirdiği Çözümler ve Maliyetleri

Bir sorun olarak görüldüğü için, personel devirlerini tanımlamak için çok sayıda araştırma yapılmış ve çok sayıda model oluşturulmuştur (Jex ve Britt, 2008: 147). Bu bölümde, personel devir süreciyle ilgili olarak geliştirilen modeller literatürde incelenmiştir.

3.2.3.1. Mart ve Simon (1958) modeli

Mart ve Simon (1958) modeli, personel cirosunun sebepleri ile ilgili olarak geliştirilen ilk modellerin biri olduğu izlenmiştir. Günümüzde personel transferi ile ilgili teorik ve deneysel çalışmaların çoğu bu modeldeki sonuca dayandığı görülmektedir (Tanova ve Holtom, 2008: 1554; Joseph ve diğerleri, 2007: 548).

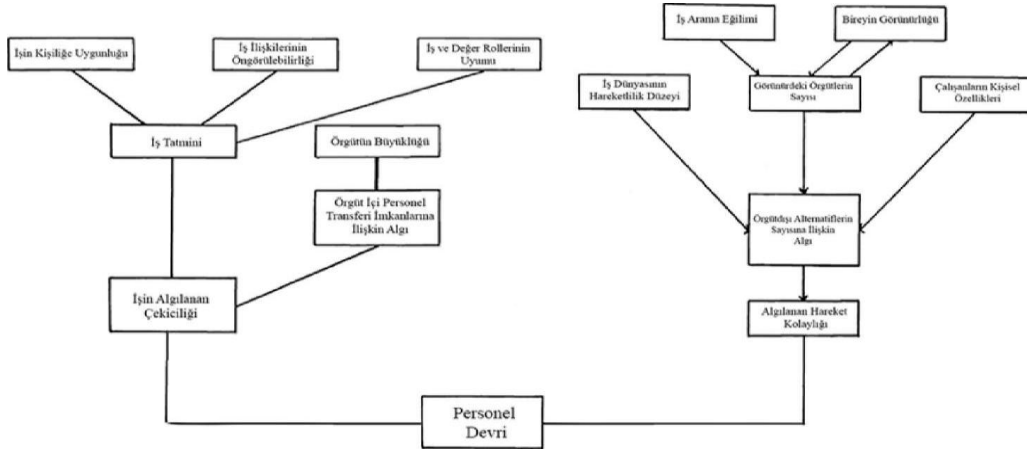
Bu modele göre, çalışanlar ve kuruluşlar birbirini dengeler. Çalışanlar organizasyona katkıda bulunurken, organizasyonlar karşılığında çalışanlarına çeşitli faydalar ve fırsatlar sunar. Kuruluşların çalışanlarına sağladığı faydalar ve fırsatlar yeterli değilse, bu denge bozulacak ve çalışanlar ilk fırsatta kuruluşlarından ayrılacaklardır. Bireysel menfaatler ile örgütsel çekicilik arasındaki denge ve

motivasyon unsuru da dahil olmak üzere, çalışmanın algılanan katkısı, çalışanların ikisinin hareket kolaylığı algısıdır (March ve Simon, 1958; Ramesh, 2007: 8).

Personelin cirosunun öncüsü olan çalışmanın algılanan çekiciliği, yani personelin mevcut çalışmalarında çalışma istekliliği, çalışmalarının memnuniyeti ve kurum içinde yer değiştirme olasılıkları algısı. Çalışanların işlerinin memnuniyeti, liderlik uygulamalarının önemi, ödüllendirme, kararlara katılım, eğitim, terfi ve gelir, kişilik, bir iş ilişkisinin öngörülebilirliği (örneğin, çalışma koşullarının öngörülebilirliği ve yapılması gereken iş); ve iş gereksinimlerinin ve kişinin diğer sorumluluklarının uyumluluğu (örneğin, çalışma saatleri aile siparişini olumsuz yönde etkilemez). Çalışanların kurum içerisindeki yerleri değiştirme fırsatları hakkındaki algılarının belirlenmesi kurumun büyüklüğüdür. Çünkü büyük organizasyonlarda, örgüt içi personel hareketliliği fırsatları genellikle daha fazladır (Mart ve Simon, 1958; Kim, 2013: 7-11; Mobley, 1982; Nichols, 1987: 61, 64). Şekil 9 Mart ve Simon (1958) tarafından geliştirilen personel transfer modelini göstermektedir.

Bu modelin incelenmesine göre, personel devrindeki neden ise ana faktörün, algılarındaki hareket kolaylığı olmasıdır. Çalışanların bu şekilde algılanması, kurum dışında çalışacak alternatiflerin sayısına bağlıdır. Personelin çalışabileceği alternatif işlerin sayısı daha büyükse, hareket kolaylığı da sağlanır. Bununla birlikte, personelin çalışabileceği alternatif işlerin sayısı, bireylerin yaş, cinsiyet, çalışma zamanı ve sosyal statü gibi bireysel özellikler ile ilişki kurabileceği işletmelerin sayısına bağlı olarak değişir. Ayrıca, iş dünyasındaki genel durum, alternatif işlerin sayısı üzerinde etkili olabilir. Örneğin, genel ekonomik durum İşgücü talebini etkiler. Buna ek olarak, endüstri ne kadar aktif olursa, daha alternatif işler de olacaktır (March ve Simon, 1958; Kim, 2013: 7-11; Mobley, 1982). Nichols, 1987: 61, 64).

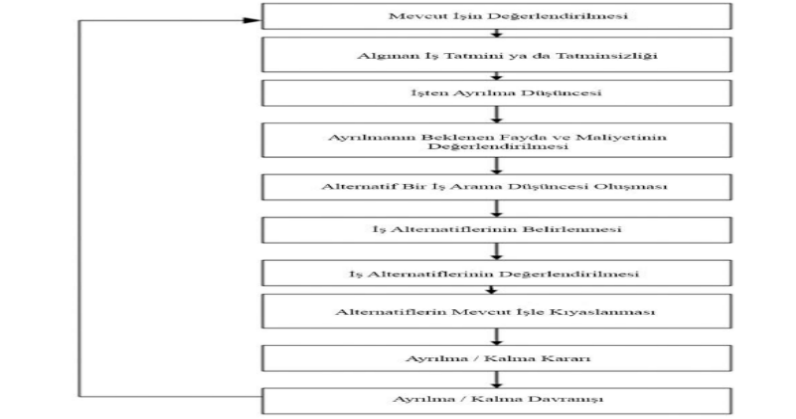
Sonuç olarak, bu modele göre, çalışanların algılanan çekiciliği ve çalışanların hareket kolaylıkları, çalışanların işlerini bırakmalarına veya yeni iş aramalarına neden olan önemli faktörlerdir ve algılanan çekicilik, organizasyonda ve hareket kolaylığında daha etkilidir. sivil örgütlenmektedir.



Şekil 9: March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli

3.2.3.2. Mobley (1977) Modeli

Mobley (1977) modeli, personel transfer sürecini tanımlayan ilk ve en fazla şekilde etki sağlayan modellerden biridir (Jex ve Britt, 2008: 147). Bu çalışmada Mobley personel transfer sürecini aşama olarak belirlemiştir. Modelin ilk aşamasında, çalışanlar çalışmalarını çeşitli yönleriyle değerlendirmekte ve bu değerlendirmenin olumlu olup olmadığına bağlı olarak ikinci aşamada memnuniyet veya memnuniyetsizlik algısına sahiptir. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarını düşünürse, süreç burada bitecek, yani mevcut işlerinde çalışmaya devam edecekleri anlamına gelir. Ancak, iş tatminsizliği algısı yüksekse, işgücünü bırakma fikri bir sonraki aşamada ortaya çıkmaya başlayacaktır. Daha sonra, çalışanlar mevcut işlerini kendi koşullarına göre bırakmanın yararlarını ve maliyetlerini değerlendirecek ve beşinci aşamada, eğer fayda elde ederse hareket etme riskini dikkate alarak alternatif bir iş arama fikrine başlayacaklardır. baskın ve mevcut işten yararlanma kaybı. Bu düşünceye sahip olan çalışanlar, geçiş yapabileceği alternatif işleri belirlemek için çeşitli yöntemler uygular. Bunlar arasında web sitelerinden doğrudan iş uygulamaları ve çeşitli kurumlarla toplantılar bulunmaktadır. Bu süreçte, insanlar yedinci ve sekizinci aşamada bir iş bulabilirlerse, buldukları işi değerlendirecek ve mevcut çalışmaları ile karşılaştıracaklardır. Karşılaştırma sonucunda çalışanlar yeni işe girmeye karar verecekler ve sonunda bu kararları uygulayacaklar (Jex ve Britt, 2008: 147-148; Mobley, 1977; Laker, 1991: 7).



Şekil 10: Mobley'in (1977) Personel Devri Modeli

Kaynak: (Mobley, 1977: 237-240).

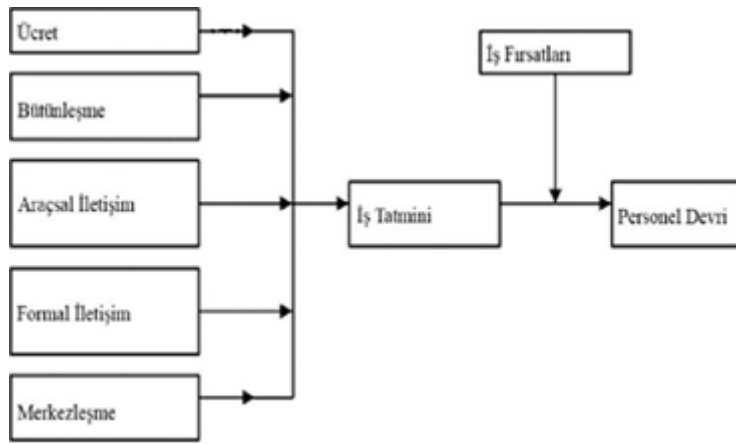
Şekil 10'de, Mobley (1977) tarafından personel transferine yol açabilecek vakalar, hem davranışsal hem de bilişsel olarak kavramsallaştırılmıştır (Laker, 1991: 7) ve personel tarafından modelin transferini başlatan ana faktör memnuniyetsizliktir (Lee). 1988: 263).

Mobley'in modeli, özellikle psikoloji ile ilgilenen araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Miller, 1985: 12). Bununla birlikte, modelin bazı yönleri eleştirilmiştir. Örneğin, Modelde, iş tatminsizliği, çalışanların alternatif iş aramalarına yol açan tek nedendir. Bununla birlikte, diğer faktörler süreci başlatabilir (Laker, 1991: 7). Ayrıca, bazı çalışanlar modelde belirtilen sıralamayı değiştirebilir veya bazı çalışanlar bir veya daha fazla aşamayı geçebilir (Lee, 1988: 264; Lee, 1994: 52). Bu model, eksikliklere rağmen daha sonra geliştirilecek modeller için önemli bir temeldir (Long ve diğerleri, 2012: 287).

3.2.3.3. Fiyat (1977) Model

Fiyat (1977), personel döngüsünün temel belirleyicileri ve ara değişkenleri için farklı bir model önermiştir. Bu modele göre personel transferlerinin beş temel belirleyicisi vardır: ücret düzeyi, örgütle bütünleşme, araçsal iletişim, biçimsel iletişim ve merkezleşme. Çalışanların belirlenen organizasyona entegrasyonu, örgütün bir parçası olmak konusunda ne hissettiklerini belirler; Temas kişisi hakkında araçsal bilgilerin sağlanmasıyla kuruluşun kendisi; Çalışanların

aydınlatılmasının organizasyonun uygulamaları ve politikaları hakkındaki resmi iletişimini tanımlar. Modelde ücretlerin, örgütle bütünleşmenin, araçsal iletişimin ve resmi iletişimin düzeyinin personelin cirosunu arttıracacağı ve merkezleşmenin personelin cirosunu azaltacağı belirtilmektedir. Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve alternatif iş fırsatları, kilit belirleyiciler ve personel devirleri arasındaki ara değişkenlerdir. Modelin temel varsayımına göre, çalışanların algıladıkları Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve alternatif iş olanaklarının eksikliği işten çıkarılma ile sonuçlanacaktır (Westlund, 2007: 62-63; Rodrigues, 2008: 47-48; Hess, 2007: 3).



Şekil 11: Price'in (1977) Personel Devri Modeli

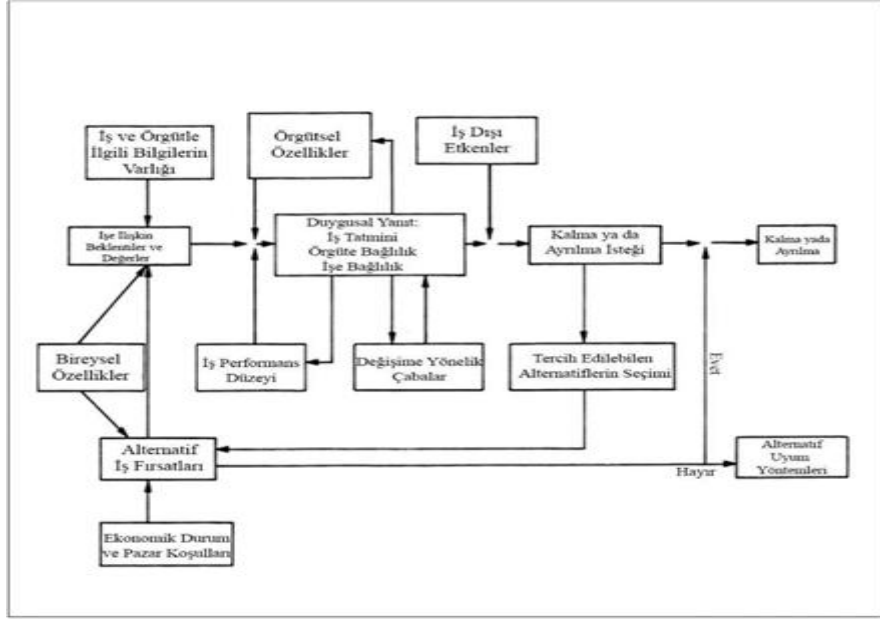
Kaynak: (Price, 1977: 84'den akt. Rodrigues, 2008: 48)

Şekil 11'te, personel transfer modelinin (1977), örgütsel değişkenler (belirleyiciler), bireysel değişkenler (Personelin İş Tatminindeki Unsurlar) ve personel transferine yol açan çevresel değişkenler (fırsatlar) arasındaki etkileşimin incelenmesi yoluyla literatüre önemli katkılarda bulunulmuştur (Westlund, 2007: 63).

3.2.3.4. Steers ve Mowday (1981) modeli

Steers ve Mowday (1981), önceki çalışmalardan daha kapsamlı bir personel transfer modeli önermiştir (şekil 12). Bu modele göre, bir çalışanın kuruluştaki kalması veya kuruluşu terk etmesi durumunda etkili olan üç temel adım vardır. Bunlar, iş ile ilgili beklenti ve değerler, çalışanların işlerine duydukları duygusal tepkiler ve kurumdan ayrılma niyetidir. Çalışanların işleriyle ilgili beklentileri ve değerleri, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar, örgütsel bağlılık ve işe olan bağlılıklarını

etkilemektedir. Çalışanların kurumdan ayrılma niyetlerinin oluşturulmasını sağlar. Belirtilen niyetler, alternatif iş fırsatlarının belirlenmesinin yanı sıra, doğrudan eyleme dönüştürülebilir ve bunların değerlendirilmesi eyleme dönüştürülebilir. Çünkü ayrılmak isteyen çalışanlar her zaman yeni bir iş bulamayacak ya da işsiz kalmayacaklardır (Weiss ve diğerleri, 2003: 14; Lee ve Mowday, 1987: 722).



Şekil 12: Steers ve Mowday'in (1981) Personel Devri Modeli

Kaynak: (Lee ve Mowday, 1987: 723).

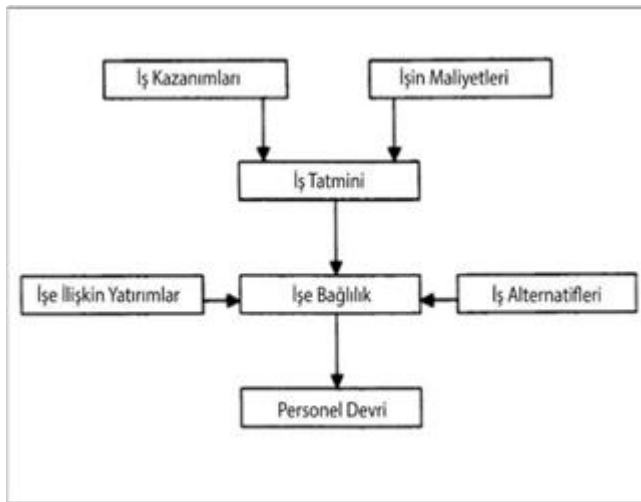
Şekil 12'te, Steers ve Mowday'ın (1981) personel devir modeli, çalışmanın temel aşamalarının beklentilerinin ve değerlerinin çalışanların kişisel özelliklerinden, bir yıl içinde yapılacak seyahat süresi sayısından etkilendiğini ve alternatif iş fırsatlarının varlığını göstermektedir. Modelde, çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkilerin, iş doyumu, iş taahhüdü ve örgütsel bağlılık, çalışanların beklentileri ve iş değerleri, organizasyonun özellikleri ve performans düzeyleri olarak gösterilmesi varsayılmaktadır. Çalışanlar ve değişim çabaları, bu tepkilerin temel belirleyicileri olarak kabul edilir. Çalışanların iş performans seviyelerini ve olumsuz duygusal tepkilerini değiştirmeye yönelik çabaları hem belirleyici hem de bu duygusal tepkilerin bir sonucudur. Örneğin, bir çalışanın iş performans seviyesi düşükse, Personelin İş Tatminindeki Unsurları etkileyebilir ve Personelin İş Tatminindeki Unsurlar düşükse, iş performansı seviyesini değiştirebilir. Steers ve Mowday, genel ekonomik durumun ve piyasa koşullarının personel devri üzerindeki

etkisinden de bahsetti ve bu faktörlerin öncelikle alternatif iş fırsatları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Weiss ve diğerleri, 2003: 14; Lee ve Mowday, 1987: 722).

Çeşitli kavramsal benzerlikler olsa da, Steers ve Mowday'ın (1981) modelleri önceki modellerden bazı farklılıklara sahiptir. Bu modelde, örgütsel bağlılık ve iş taahhüdü gibi diğer çalışanların tutumları, personelin iş doyumuna ek olarak aktarılmasının nedenleri olarak dikkate alınmıştır. İkincisi, iş ve organizasyonla ilgili bilgilerin varlığının, çalışanların bu bilgilere erişiminin ve bilginin tahmin edilmesinin personel transferinde etkili olduğu belirtilmektedir. Üçüncüsü, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar, örgütsel bağlılık ve iş taahhüdü olarak ifade edilen duygusal tepkiler, aynı zamanda iş performansının belirleyicisi olarak belirtilmiştir. Dördüncüsü, bu model çalışmayan faktörlere önceki teorilerden daha fazla önem vermiş ve bu faktörleri, çalışanların örgütlerinden ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilecek nedenler olarak görmektedir. Son olarak, model ayrıca çalışanların işlerini bırakmadan önce organizasyon içindeki pozisyonlarını değiştirmeye çalışabileceğini düşünmektedir (Lee ve Mowday, 1987: 722).

3.2.3.5. Rusbult ve Farrell (1983) modeli

Rusbult ve Farrell (1983) modeli, çalışanların işlerini doğrudan etkilemenin tek nedeni olarak çalışmaya bağlılık gösteren tek modellerden biridir. Söz konusu model Şekil 13'te verilmiştir.



Şekil 13: Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli

Kaynak: (Rusbult ve Farrell, 1983'ten akt. White, 2001: 29).

Bu modele göre, çalışanlar iş ile ilgili kazanımlarını işin maliyetleri veya olumsuz yönleriyle karşılaştırmakta ve sonuç olarak memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Bu tatmin seviyesi, personelin işe bağlılığının üç belirleyicisinden biridir. İş taahhüdünün diğer belirleyicileri, iş yatırımlarının ve alternatif iş fırsatlarının varlığıdır (Farrell ve Rusbult, 1981: 80). İş ücreti ile ilgili kazanımların bir örneği olarak, çalışanlara yapılan işin bedeli, iş yükü ve kaynak eksikliğinin bir örneği olarak, iş ile ilgili yatırımların bir örneği olarak nitelikli personel ve iş arkadaşları verilebilir. Kısacası, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azalacağı ve iş ile ilgili kazanımların azaldığı, işteki olumsuz etkinin azalacağı, yatırımların azalacağı ve daha fazla varlığın ortaya çıkacağı durumlarda personel cirosunun artacağı beklenmektedir (Arora, 2000: 473).

Rusbult ve Farrell (1983; 437 AKT. Arora, 2000: 473), geliştirdikleri model doğrultusunda personel devirlerini azaltmak için aşağıdaki yöntemleri önermişlerdir;

* Eşdeğer personel için • kazançlar için ödenen ücretin altında olmamak için ücret seviyesi artırılmalıdır.

• Çalışanlara çalışmalarını yeniden düzenleme ve işin olumsuz etkilerini ortadan kaldırma fırsatı verilmelidir.

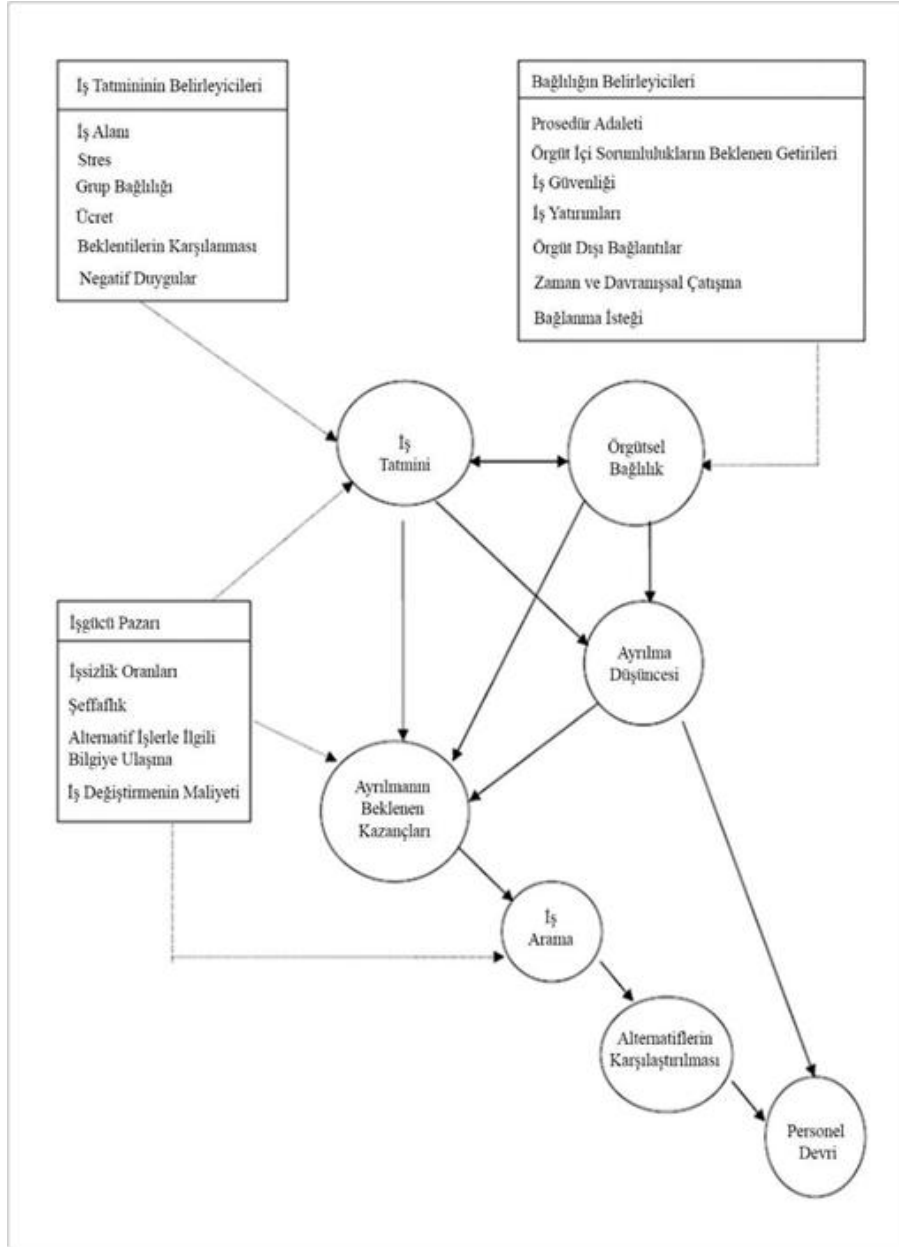
* Çalışanlar ve işletme (örneğin konut kredisi desteği) (yatırımlar) arasında bir bağlantı kurmak,

• Çalışanlara, diğer işletmelerin sunmadığı (alternatifler) avantajlar sunulmalıdır.

3.2.3.6. Hom ve Griffeth (1995) modeli

Personel yaşına göre geliştirilen modellerin çoğu gibi, Hom ve Griffith (1995) Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel bağlılık modelin ana değişkenleridir. Modele göre, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel bağlılık birbirini etkilemekte ve süreçte kurumdan ayrılan çalışanların fikri, beklenen getiri hesaplamasının oluşumuna ve ayrılmasına yol açabiliyorsa, algılanan kadar düşük bir ciddiyete sahiptir. Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel bağlılık konusunda olumsuz açıdan algıya sahip olmakta ve kurumdaki ayrılmanında faydalarının olacağı hususuna inanan çalışanların, daha fazla iş aramaya

başlayacaklar ve bulduğu işlerle kıyaslama avantajına sahiplerse kurumlarından ayrılacaklardır (McCormick, 2000: 3; West, 2000: 7-9).



Şekil 14: Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli

Kaynak: (Hom ve Griffeth, 1995'ten aktaranlar: Ringo, 2011: 19 ve West, 2000: 8).

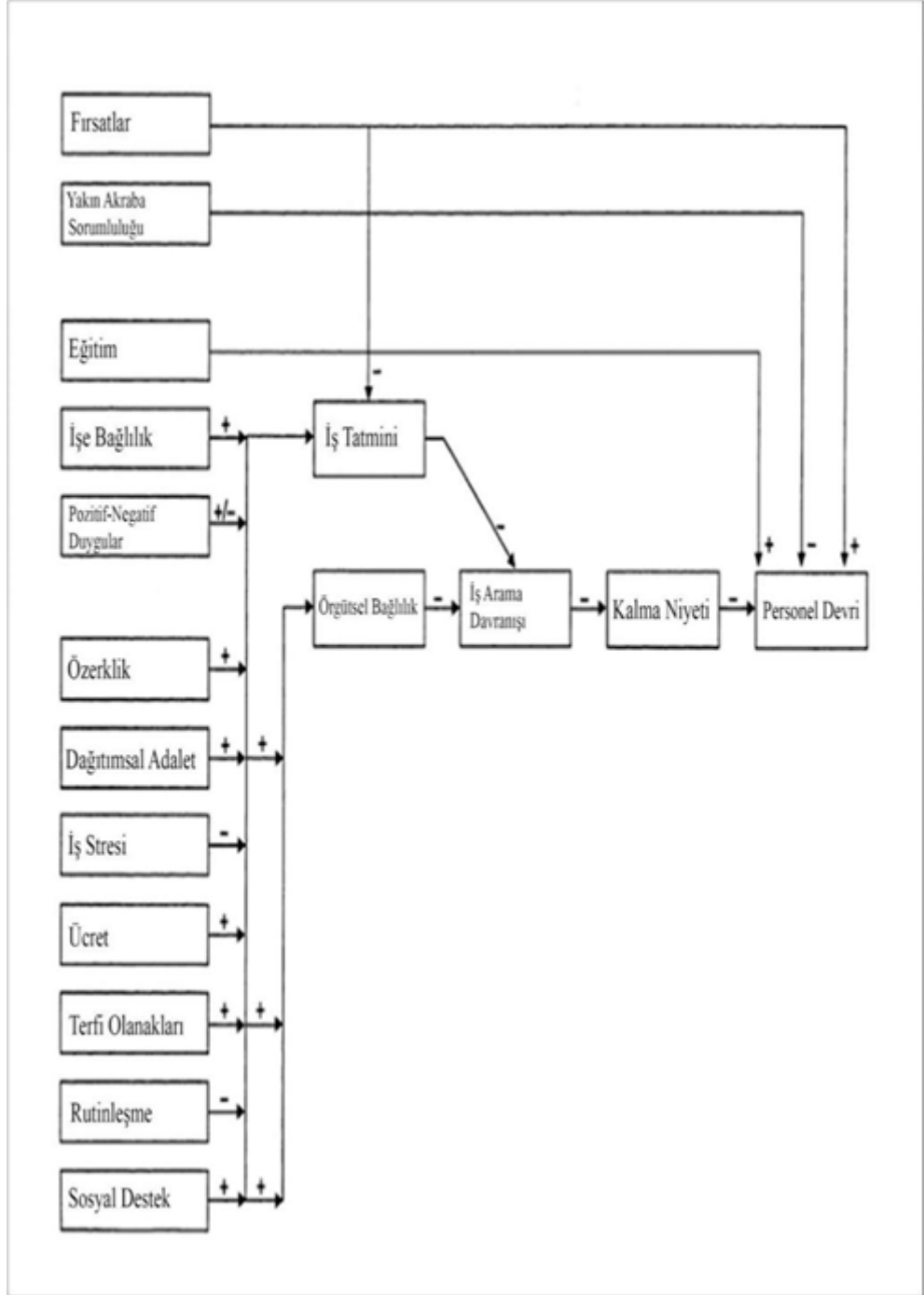
Şekil 14'da yer alan Hom ve Griffith (1995), modelde Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel bağlılığın belirleyicilerini incelemiştir. Buna göre,

çalışanların çalışma alanlarının memnuniyet düzeyini belirleyen faktörler, rol stresleri, Grup bağlılığı, alınan maaş, beklentilerin karşılanması ve çalışanların olumsuz duygular. Örgütsel bağlılığın belirleyicileri Adalet, mevcut işin beklenen getirisi (promosyon gibi), iş güvenliği, iş yatırımları (emeklilik ve kıdem tazminatı gibi), çalışanların (aile gibi) örgütsel olmayan bağları, zamanı ve çatışma (iş hayatı dengesi gibi), iş alternatifleri ve kişisel bağlılık davranışlarıdır. Bu belirleyiciler doğrudan Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel açıdan olan bağlılığın etkilendiği izlenmiştir. (Hom ve Griffeth, 1995): Ringo, 2011: 17; McCormick, 2000: 3; Batı, 2000: 7-9).

Modeldeki en önemli önemli bir faktör, genel işgücü piyasasına ilişkin değişkenlerdir. Bu grupta işsizlik oranları, pazarın şeffaflığı, alternatif iş bulma yeteneği ve değişen işlerin maliyeti gibi değişkenler, işçilerin memnuniyetini, işten ayrılma beklenen faydaları algıları ve alternatif iş aramalarında etkilidir. ve son olarak personel transferine neden olabilir (Hom ve Griffeth, 1995: McCormick, 2000: 4, Ringo, 2011: 17).

3.2.3.7. Fiyat (2001) Modeli

Fiyat (2001: 600-604) personel cirosunun belirleyicilerini iki grupta incelemiştir: iç ve dış. Bu bağlamda, içsel belirleyiciler iş doyumunu, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve organizasyonda kalma niyetidir. Dış belirleyiciler üç kısma ayrılır: çevresel, bireysel ve yapısal değişkenler. Çevresel değişkenler fırsatlar ve aile / akraba sorumluluklarından oluşur. Fırsat, çevrede alternatif iş fırsatlarının varlığına işaret eder. Modele göre alternatif iş fırsatlarındaki artış, personelin cirosunu da artırmaktadır. Çünkü iş fırsatlarındaki artış çalışanların bu fırsatlarla ilgili farkındalıklarını artırmaktadır. Fırsatlar, personelin transferine doğrudan yol açabilir veya dolaylı olarak iş doyumunun azaltılmasının etkisiyle personelin transferine yol açabilir. Modeldeki diğer bir çevresel değişken aile / görelî sorumluluklardır. Personel için en önemli olanlar eşler ve çocuklar. Örneğin, bir kişi kendi eşini ve çocuklarını işe alamazsa, muhtemelen mevcut işini bırakmak istemeyecektir.



Şekil 15: Price'ın (2001) Personel Devri Modeli

Kaynak: (Price, 2001: 602).

Şekil 15'deki fiyat (2001) modeline göre, personel değişiminin bireysel değişkenleri arasında eğitim, iş taahhüdü ve olumlu / olumsuz duygular yer almaktadır. Bahsedilen değişkenler arasında, ekonomistler eğitime daha çok

odaklanmakta, psikologlar daha çok iş taahhüdü ve duygularına odaklanmaktadır (Fiyat, 2001: 604-605). Modelin bireysel değişkenler için tahminleri şöyledir:

- * Çalışanların yüksek eğitim seviyesi personel transferini artırır,
- Çalışmaya yüksek bağlılığı olan çalışanların Personelin İş Tatminindeki Unsurlar yüksek olup, kurumdan ayrılma olasılığı daha düşüktür.
- İşe karşı olumlu duyguları olan çalışanlar Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve dolayısıyla personel memnuniyetini azaltırlar.

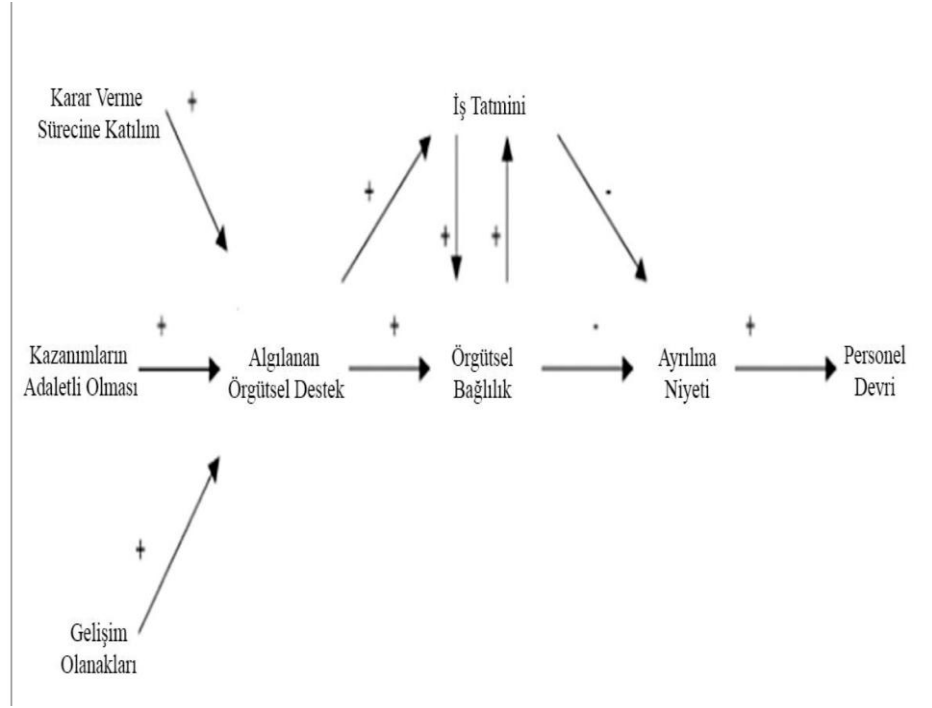
Personel cirosunun yapısal değişkenleri özerklik, adalet dağıtımı, iş stresi, ücretler, terfi fırsatları, rutinler ve sosyal desteklerdir. Özerklik, kişinin işini yapma yetkisidir. Sosyal destek, personelin işle ilgili problemler için yardım ve yönetici desteği alma becerisidir (Fiyat, 2001: 605-607). Modelin yapısal değişkenler için tahminleri şöyledir:

- * Özerklik, iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemekte ve kadro kaybını azaltmaktadır.
- * Dağıtım adaleti, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık olumlu yönde etkileyerek personelin cirosunu azaltır,
- * Düşük iş stresi, artan Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve azalan personel cirosuna yol açar.
- Ücret artışları ve personel devirlerinin azalmasıyla Personelin İş Tatminindeki Unsurlar artar,
- * Tanıtım fırsatlarının varlığı, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel bağlılığı artırarak personel devirlerini azaltır,
- Rutin eksikliği, iş doyumunu artırarak personelin cirosunu azaltır,
- * Çalışanların sosyal desteği, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların iş yükünü azaltır.

Fiyat (2001), personel devir sürecini açıklayan en kapsamlı modellerden biridir. Önceki çalışmalardan farklı olarak, çalışanların genel eğitim düzeyinin, benlik saygısının ve sosyal desteğin, terfi olanaklarının ve rutinin personel transferi üzerindeki etkisinin etkileri incelenmiş ve bu konuda literatüre katkıda bulunmuştur.

3.2.3.8. Üç Allen, Shore ve Griffeth (2003) modeli

Bu yazıda, daha önceki çalışmalardan esinlenerek yeni bir Personel transferi modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Rhoades ve diğerleri, 2001).



Şekil 16: Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) Personel Devri Modeli

Kaynak: (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 101).

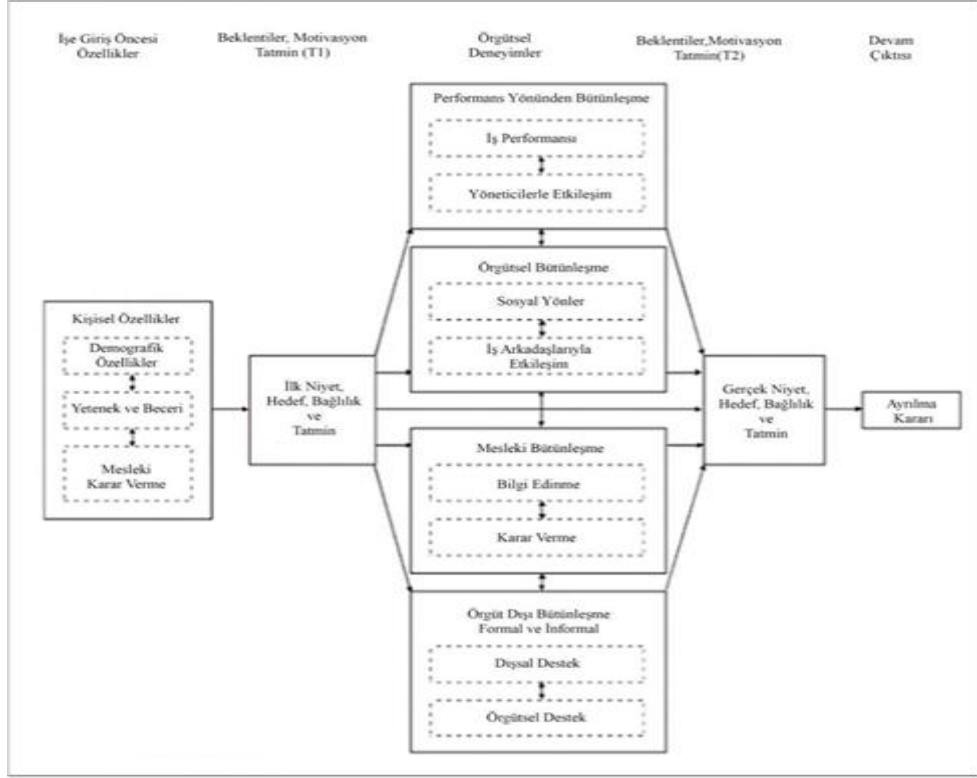
Şekil 16'de yer verilen modelde personel devrindeki belirleyicilerin algılanmakta olan örgütsel desteğin, Personelin İş Tatminindeki Unsurların ve örgütsel yönden olan bağlılık üzerinde odaklanılmaktadır. Modelde ise destekleyici rolündeki insan kaynakları uygulamaları şeklinde ifade edilmesi bir örgütteki çalışanlarında karar vermedeki sürece katılmaları ya da katılmamaları, mesleki açıda gelişimlerdeki imkana sahip olmamaları da diğer yönden örgütsel kazanımlardaki adaletli şekillerde dağıtılması ve dağıtılmaması gibi uygulamaların çalışanlar üzerindeki örgütsel desteğe ihtiyaç düzenlerini şekillendirmeye yaramaktadır.

Bu durumdaki algıların ise çalışanlar üzerindeki olan iş tatminleri ve örgütsel bağlılık durumlarını etkilemesindeki kurumundan ayrılmaya yönelik niyetlerini de sonuç olarak belirlemede örgütteki personelin devrini belirlemede önemli bir unsurdur. (Allen, Shore ve Griffeth, 2003).

Bu modelin kullanılarak yapılan çalışmada ise çalışanlardaki karar vermedeki süreçte katılma oranları, kazanımlarındaki adaletli bir şekilde dağıtılma ve mesleki açıdan da gelişim imkanlarının da algılanmış örgütsel desteğin arasındaki olan istatistiksel olarak ta anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu izlenmiştir. Algılanmakta olan bu örgütsel açıdan olan destek ile birlikte Personelin İş Tatminindeki Unsurların ve örgütsel bağlılığında anlamlı bir ilişki ve pozitif bir ilişki oluşmasını sağlamıştır. Diğer yönden aynı çalışmada yine Personelin İş Tatminindeki Unsurların ve örgütsel olan bağlılığında örgütten ayrılma durumunda negatif açıdan etki sağladığı ve örgütten ayrılmadaki niyette personel devri aralarındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucu elde edilmiştir.

3.2.3.9. Peterson (2004) Modeli

Geliştirilen modelde ise personel devrindeki beş aşamalı bir süreç evresinden oluştuğu izlenmiştir. Bu durumda bireylerin örgütteki çalışmadaki başlama sürecinden önce bireyin demografik özelliklerinin ve onların iş yaşamlarındaki erken dönemdeki niyeti, gelmek istedikleri hedef, örgütsel açıdan olan bağlılıkları ve iş tatmin düzeylerindeki önemli belirleyici rolü oynamaktadır. Bu durumda ise söz konusu olan bireylerin özellikleri arasındaki demografik değişkenlerinde sahip oldukları yeteneklerin ve becerilerin, eğitimde olan seviyeleri, işe karşı performansları ayrıca önceki iş deneyimleri mesleki karar vermede kendilerine güvenmelerini sağlayabilmektedir. Bu durumdaki neticede ise kişisel özelliklerin iş yaşamındaki erken olan dönemlerde niyetlerin, hedeflerin, örgütsel bağlılıkların ve Personelin İş Tatminindeki Unsurlar düzenlerinin de şekillenmesindeki çalışanların örgütsel deneyimleri ve bütünleşmelerindeki aşamalardaki etki ile dahada belirli süre sonra etkiye sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu sonuçta ise çalışanların örgütten ayrılmasında ya da örgütte çalışmasına kararını verilmesinde etki sağlayacaktır (Peterson, 2004: 219- 220, 223).



Şekil 17: Peterson, 2004, Personel Devri Modeli

Kaynak: (Peterson, 2004: 219).

Şekil 17'deki modelde ise önem taşıyan bir aşamada ilk zamanlardaki niyetlerin, hedeflerin, örgütsel açıdan bağlılıkların ayrıca iş tatmin düzeylerindeki ilişkisinde geliştirilmesi ayrıca olgunlaştırılması, bireysellik ve örgütsel özelliklerinin de aralarındaki oluşan bir bağlantının sağlamış olduğu yani çalışanların ile örgütteki ilgileri, ihtiyaç durumları ve önceliklerinin arasındaki dengeninde kurulması kısaca çalışanların örgüt ile bütünleşmesi örgütsel açıdan deneyimin aşaması ise dört bölümden oluşmuştur Bunlar (Şekil 17):

- Performanstaki hızın yönünden olan bütünleşme,
- Örgütsel yönden sağlanılan bütünleşme,
- Mesleki durumlarına göre bütünleşme ve
- Örgüt dışı oluşan bütünleşmedir.

Bu aşamaların kapsamının ve örneklendirilme durumundaki ilişkin bilgiler Tablo 9'de detaylı olarak verilmiştir.

Örgütsel Deneyim Aşamaları	Kapsamı	Örnekler
Performans Yöminden Bütünleşme	Çalışanların İş Performansı	İşin yapılabilmesi için gerekli becerilere sahip olma. İş performansının ortalamasının üzerinde olması. Diğer çalışanlar tarafından görüşlerine başvurulma. Beklentilerle gerçekleşen performansın uyumlu olması.
	Yöneticilerle Etkileşim	Yöneticilere ulaşabilme. Yöneticilerle karşılıklı güvene sahip olma. Yöneticiler tarafından desteklenme. İşle ilgili konularda yöneticilerle müzakere edebilme. Mesleki gelişim ve ilerleme konusunda yöneticilerin desteğini alma.
Örgütsel Bütünleşme	Sosyal Yönden Bütünleşme	Başarıların ödüllendirilmesi. Kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması. Yöneticilerle iş dışı konular hakkında konuşabilme.
	İş Arkadaşlarıyla Bütünleşme	Amaçlara ulaşmada çalışanların birbirine destek olması. İyi arkadaşlık ilişkilerinin oluşması. Dostluk ve samimiyet geliştirme. İş arkadaşlarıyla benzer ilgilerin olması. İş arkadaşlarıyla iş dışında çeşitli aktiviteler yapma.
Mesleki Bütünleşme	Mesleki Bilgi Edinme	Örgütlerin çalışanlarına formal ve informal bilgiler sağlaması. Örgütlerin bilgiye ulaşma konusunda çalışanlarını teşvik etmesi.
	Karar Verme Koşulları	İşle ilgili kararlar alabilme. Alınan kararlar hakkında bilgilendirilme.
Örgüt Dışı Bütünleşme	Dışsal Destek	Kişisel ve mesleki sorumlulukları dengeleme konusunda aile ve arkadaşların destek olması.
	Örgütsel Destek	Yöneticilerin işe işin dışında olan sorumluluklarında arkadaşları, ailesi, askerlik durumu, eğitimdeki seviyesi, gönüllü olan faaliyetlerdeki katılımları ayrıca dini yönden sorumluluklarını da yerine getirme hususunda personele destek sağlaması.

Tablo 9. Örgütsel Deneyim Aşamasının Kapsamı ve Örneklenmesi

Kaynak: (Peterson, 2004'ten oluşturulmuştur).

Peterson (2004) modelinde olan niyetlerinin, hedeflerinin, bağlılıklarının ve tatminlerindeki düzeylerin personel devrindeki önemli hususta bir rol oynadığını ise göstermektedir. Bu modelde ise en önemli özelliklerinden birisi bu değişkenlerdeki başlayan ilk zamanlarında olgunlaşma evresinin sonrasında olması ise iki defa test edilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN DEVRİ KAVRAMININ OTEL İŞLETMELERİNDEKİ PROFİLİ

Turizm bugün hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için giderek daha önemli bir endüstri haline gelmiştir. Dünyada istihdam fırsatları ve döviz girişleri gelişmekte olan ülkeler için özellikle önemli olmaya devam etmektedir. Gelişmiş ülkelerin turizm için gelir sağlama olasılığı daha yüksektir ve gelişmekte olan ülkeler, Turizmin döviz ve istihdam özelliklerinden faydalanmak isterler. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin Turizm'in ekonomik etkileri hakkındaki 2014 raporuna göre; Turizm dünyadaki toplam istihdamın % 3,4'ünü temsil etmekte ve doğrudan 100.894.000 işi etkilemektedir. Aynı zamanda dolaylı olarak yaklaşık 266 milyon iş ile ilgilidir ve dünyadaki her 11 işten 1'ini dolaylı olarak desteklemektedir. Otel işletmelerinde önemli bir gelir ve istihdam yaratmaktadır. Turizm işletmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmelerinde, çalışanlarla misafirler arasında yüz yüze iletişim bulunmaktadır. Bu işletmelerde hizmet üretilmekte ve hizmet üretimi tüketim ile aynı zamanda gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, teknoloji kullanımda düşüktür ve yoğun çalışma özelliği gösterir. Çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyonun doğası, etkinliklerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemlidir. Bu nedenlerle Otel İşletmelerinin üretiminde en önemli faktör insan faktörüdür (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33) ve insan kaynaklarının niteliği iş başarısını doğrudan etkileyebilir (Sarioğlan, 2007: 1). Ekonomik, sosyal, duygusal talep ve ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Bu talep ve ihtiyaçların karşılanamaması, işverenlerin işi terk etmelerine ve işgücü cirosunun hızını artırmasına neden olabilir.

Otel İşletmelerinde çalışanların işten çıkarılması, verimliliğin azalmasına, yeni personel ihtiyacına bağlı olarak çalışanların seçimi ve eğitimi için harcanan zamanın artmasına ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu faktörler işten çıkarılma sıklığı nedeniyle iş performansını etkilemektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94), çalışanın hızı artmaktadır. Çalışan cirolarındaki artış, iş performansını ve başarısını doğrudan etkileyebildiği için göz ardı edilemeyecek bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle, çalışanların işi bırakmasına, çalışanların işten ayrılma oranını

azaltmasına ve işletmenin başarısını güvence altına almasına neden olan risk faktörlerini bilmek önemlidir.

Otel İşletmelerinde ciro oranı diğer sektörlerden daha yüksektir. Bu nedenle, çalışanların Otel İşletmelerinde işten ayrılmasına neden olan risk faktörlerinin belirlenmesi, yöneticilerin çalışanların ciro oranını azaltmak için önlem almaları açısından önemlidir. Çalışanların işi bırakmasına ve önlem almasına neden olan risk faktörlerini bilmek, çalışanların ciro oranını azaltabilir. Böylece, çalışan devir hızının yüksekliğinden kaynaklanan maliyetlerden kaçınılır. Özellikle müşteri memnuniyeti ve iş başarısında insan faktörlerinin önemli olduğu Otel İşletmelerinde çalışanların iş hacmini azaltarak ve müşteri memnuniyetini artırarak uzun vadeli iş mevcudiyetini sürdürmek ve başarmak mümkün olabilir. Literatürde, işçi ciro oranını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak, çalışmanın çoğunluğu, işçilerin işten ayrılma nedenlerini belirlemeye yöneliktir. Bu çalışma, literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak, literatürde işten çıkarmayı etkileyen faktörleri ve çalışanların işten ayrılma oranını etkileyen risk faktörlerini belirlemek amacıyla literatüre katkıda bulunmaktadır. Otel İşletmelerinde çalışanların ciro oranını etkileyen risk faktörlerini belirlemek amacıyla anketler yapılmış ve anketlere verilen cevaplar analiz edilmiştir. Son 3 yılda, çalışanların işten ayrılmalarını etkileyen faktörler, çalışanların bireysel özellikleri ile işlerini değiştiren ve işini değiştirmeyen çalışanların özellikleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşmak için, çalışanların ciro oranını etkileyen risk faktörlerini belirlemek amacıyla lojistik regresyon analizi yapılmıştır (Aydın, 2005: 265).

4.1. Genel Olarak Talebin İstikarlı Olduğu Bazı Sektörlerde İşgören Devir Hızları ve Sebepleri

İş hayatında ortaya çıkan bazı sorunlar nedeniyle, çalışanların transfer hızı etkilenebilir. Bir işletmenin mevcut işlerinden ücret ya da terfi politikası ya da üst yönetimin tutumu ve ülkenin ekonomik konjonktüründeki gelişmeler ve yeni bir iş bulma girişimi nedeniyle ayrılabilceği bir durumdur. Cinsiyet veya bireylerin eğitim durumu gibi demografik değişkenler, işgücü devir hızını etkileyen diğer bir faktördür.

Bir çalışanın işten çıkarılması, şirkete bazı maliyetler yükleyebilir. Örneğin, işe alım süreci ve yeni personel için harcanacak zaman maliyetleri. Bunlar arasında personel bulmak için reklamlar var. İşe dahil olan kişi için hizmet içi eğitim maliyeti de önemlidir. Yeni iş ve iş arızaları hakkında bilgi sahibi olması nedeniyle işe alınan kişilerin genel maliyet faktörlerini yükselten kazaların maliyetini arttıran, yeni işe alınan personelin ayrılış tarihinden itibaren işe başlamadan işe başlayamadığı ve bununla birlikte boşanma üretim kapasitesinin, personel sayısının yetersiz olması nedeniyle yeni cihazların personelin toplu olarak istifası nedeniyle işten kaynaklanabilecek verim kayıplarının oluşması, güncel işlere dağıtılması ve ödeme yükümlülüğü ile zamanında teslim kabiliyetinin sağlanması Temel nedenlerle ortaya çıkabilecek zorluklar gibi fazla mesai gösterilebilir. Çalışan ciro oranı, şirketteki toplam çalışan sayısının şirket içindeki çalışan sayısına oranıdır.

İşletmeler, işten ayrılma oranlarını düşürmek ve bu işte dürüst ve uzun vadeli bir çalışmayı sürdürmek için işçilerin nasıl verimli bir şekilde kullanılacağını bilmek zorundadır. Normal seviyelerde tutulması tavsiye edilebilir. İşgücünün hızını azaltmak için bir takım uygulamalar yapılmalıdır. Çalışanların iş yerlerinden ayrılma nedenlerini belirlemek ve iş ortamındaki verimliliği sağlamak ve çalışanların işyerlerini sağlıklı bir şekilde oluşturmak önemlidir. Hız azaltma hem çalışan hem de işveren için karşılıklı fayda sağlayabilir. Ülkenin ekonomisi, sosyal potansiyellerin ortaya çıkması ve ekonomik verimlilik gibi temel ilkelere dayanarak çözülmesi gereken sorunları oluşturmaktadır. Disiplinli bir yöntem işgücünün işlenmesini gerektirir.

4.1.1. Turizm

İşgücü transferi, organizasyonda çalışanların istihdamı, organizasyon ilişkilerin sonlandırılma sıklığı ve yeni unsurların değiştirilmesidir. Farklı bir tanımlanan işletmelerde çalışan devir pozisyonlar gönüllü veya istemsiz olduğunda personel alımı ve eğitime süreci olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2005: 64). Çalışan devir oranı bir dönem olarak, “Dönem boyunca ayrılacak olanlar, Dönem içinde ortalama

çalışan sayısına bölünür. Bu dönem Kuruluştan ayrılan çalışanların çalışan ilişkilerini ölçmek için kullanılır”. Çalışan ciro operasyondan belirlenir Dönem içinde ayrılan personel oranını belirlemek (genellikle 1 yıl) Kullanılan bir kavramdır.

Yüksek işçinin yaşının turizm işletmeleri üzerindeki bazı olumsuz etkileri ve maliyetler söz konusu. Ancak, bu etkiler sağlıklı olarak belirlenebilir. Çalışan cirolarını istenilen düzeyde yorumlayıp tutabilmek her şeyden önce, çalışanın cirolarının anlamı, türleri, hesaplanması, yaygınlığı ve nedenleri Öğrenciler konularına aşina olmalıdır. Kalitatif analiz ve sentez esaslı Bu çalışmada, turizm işletmelerinde iş döngüsünün anlamı, sınıflandırma, hesaplama, yaygınlık ve nedenleri tartışılmaktadır. Bu alanlarda yöneticiler Turizm işletmelerinde gerçek ve güncel bilgilerle gönüllülük Çalışan devir hızı, daha bilinçli ve işin lehine yönetilebilir (Gustafson, 2002: 106).

4.1.2. Genel Ortalama İşgören Devir Hızı

Çalışan ciro oranı, belirli bir süre içinde bir şirketteki çalışanların girdi ve çıktı oranlarının oranıdır.

Nasıl hesaplanır?

İlk olarak, belirli bir dönemde ortalama çalışan sayısı bulunur. Örneğin, Ocak-Aralık 2013 döneminde, Ocak ayında bir şirkette çalışan sayısı 100'dür. Aralık ayında 140 personelin kapalı olduğunu varsayalım.

Ortalama personel sayısı $(100 + 140) / 2$ yani 120.

Personel devir hızı için, Ocak-Aralık 2013 dönemi için ayrılan toplam personel sayısı gereklidir. Sadece 12 personelin kaldığını söyleyelim.

Personel devir hızı $(12/120) \cdot 100$, bu% 10'dur.

Bu oranın yüksek olmasının sakıncaları var.

İş şartları;

İşçilik maliyetlerini arttırır.

İşten çıkarmaları değiştirmek yeni bir maliyettir ve zaman kaybına neden olur.

Yeni personelin uyum süreci kolay değildir.

İş kazalarının oranını da artırabilir.

İşveren tarafından iptal edilirse işten çıkarma sözleşmeleri, kıdem tazminatı yükümlülüğünden doğar.

Kesin olan miktar, diğer çalışma sektöründeki çalışmalarda ve dolayısıyla moralde güvensizlik yaratır.

Ürün kalitesi sorunları da sık personel değişiklikleri ile yaşanabilir (Gustafson, 2002: 106-107).

4.2. Otel İşletmelerinde İşgören Devrinin ve Devir Hızının İki Anlamı

İş gören devri türleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

1- Sezondan sezona personel devri: Bir sezonun bitmesi ile birlikte personelin işten çıkmasının ardından bir sonraki sezona başlarkenki personeldeki değişikliği ifade eder.

Her bir işverenin, iş hayatının gerçek ve önemli unsurlarından biri olan işçilerin, işçilerin taşınmasından doğabilecek riskleri ortadan kaldırmak için ilgili yasal düzenlemelere uygun olarak transferini gerçekleştirmesi önemlidir. Bu çerçevede, Türk hukukunda, işçi devirlerinin sağlanabileceği hukuki araçlar, devir işlemlerinin unsurları, aralarındaki farklar ve devir işlemlerine uygulanan yasal düzenlemeler, işverenler ve bu konuyla ilgili tüm yasal düzenlemeler tarafından anlaşılmalıdır. Olası riskleri hesaplarken dikkate alınmalıdır.

2- Sezon içi personel devri: Bir sezon içerisindeki personelin işe giriş yapması yada işten çıkış yapma işlemlerini ifade etmektedir.

4.3. Genel Değerlendirme ve Bir Uygulama

4.3.1. Talebin İstikrarlı Olduğu Sektörlerdeki Genel İşgören Devri ile Karşılaştırılma Konusundaki Literatür

Otel işletmelerinin, işyerinde ve şirketin dışındaki ortamlarda iyi bir imaj yaratmaları zorunludur. Çalışan cirolarının çok yüksek bir oranı, işgücü piyasasında güvensizlik yaratacak ve yeni işletmelerin bulunma fırsatlarını azaltacaktır, zira bu işletmelerin çalışmak için tercih edilmemesi gerektiğini öne sürecektir (Aydın, 2005: 35). Sonuç olarak, otel işletmelerinde yüksek ciro oranı ve maliyetlerin devamlılığı, doğrudan maliyetler (reklam ve eğitim yönetimi ve sekreterlik işlemleri) ve dolaylı maliyetler (moral, öğrenme maliyeti, üretim maliyeti ve hizmet kalitesi ve bunun örgütsel kültüre etkisi ve düşük verim, olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir. Bununla birlikte, yüksek potansiyelli ve beceri gerektiren işlerde vazgeçilmesi, çalışmasına katkıda bulunacak aynı becerilerin ve çalışanların bulunmasının ve değiştirilmesinin zorluğu ve verimliliğin artırılması konularında çalışan kilit çalışanlar için stratejilerin geliştirilmesi önemlidir. (Aydın, 2005: 35).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, bazı özel kuruluşlar İşgücü transferini araştırdılar. Örneğin, İstanbul'da Yedikule ipliği ve Mensucat fabrikası fabrikalarında işgücünün aktarımı ile ilgili anketler yapılmış ve oranlar hesaplanmıştır. Bu istatistiklere göre, 1947-49 yıllarındaki işgücü devir hızı, Mensucat elektrik santralinde% 50 ile% 70 arasında değişirken, Yedikule ipliği% 59 ile% 70 arasında değişmektedir.

İzmir'de 16 otel yöneticisi ile yapılan bir çalışmada, yıllık ortalama personel devir hızı% 41,% 7 ve% 17'dir (Himmetoğlu ve Tural, 1990).

Ankara, İstanbul ve Marmaris'te beş, dört, üç, iki ve bir yıldızlı otellerde istihdam edilen 157 işçiyi kapsayan bir başka çalışma, yıllık ortalama ciro oranının otelde% 59, şehirdeki oteldeki% 30 olduğunu ortaya koydu.

Malatya'da 89 çalışan ve 12 yöneticiden oluşan bir başka çalışmada, 6 otel, 2 restoran ve turizm yönetim sertifikalı bir eğlence sitesinde yapılan ankete göre ortalama personel devir hızı (gönüllü ve istemsiz ayrımcılık olmaksızın)% 49,6 olmuştur. Aynı çalışmada, mevcut işteki personelin çalışma süresi incelenmiş, bir

yıldan az çalışanların oranı% 55, bir ile iki yıl arasında çalışanların oranı% 45'dir (Alıccı, 1998; 31).

Muğla bölgesinde dört ve beş yıldızlı otel ve birinci ve ikinci sınıf tatil köylerini kapsayan bir başka çalışmada, bölgede tam zamanlı 359 işçi çalışmaktadır. Aynı çalışmada, bölümler bazında, yıllık ortalama ciro oranı gıda ve içecek bölümünde% 62, odalar bölümünde% 50, mutfak bölümünde% 49, muhasebe bölümünde% 41,% 46,5 oranında teknik servisler bölümü. Ayrıca katılımcıların bir önceki konaklama tesisinde bir yıl veya daha az çalıştığı tespit edilmiştir. Muharrem Tuna (2007) personel devir oranı analizi: Ankara'daki Star Otel İşletmelerinde yapılan bir çalışmada, otel işletmelerinde kapsamlı bir oryantasyon eğitimi verilip verilmediği, yazılı bir iş tanımı olup olmadığı ve personel devir hızının farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Yıldız sayısına göre. Araştırmanın örnekleminde, personel devir oranının en düşük olduğu grup% 20 ve 5 yıldızlı otel işletmeleridir. En yüksek personel devir hızına sahip grup, yıldızlı otel işletmeleridir (% 44). Araştırma sonucunda, personel devir hızı, oryantasyon eğitimi verilenlere, verilemeyenlere, yazılı iş tanımına sahip olanlara göre daha düşük bulunmuştur. Buna ek olarak, çok sayıda yıldız sahibi otellerin personel devir oranının düşük olduğu ve düşük sayıda yıldız sahibi otellerin yüksek personel devir hızına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan, otellerde personel devir oranını azaltmak için, yazılı iş tanımlarının hazırlanması ve oryantasyon eğitimi faaliyetlerine öncelik verilmesi gibi öneriler geliştirilmiştir.

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren turizm işletmeleri için işe alım oranı incelendiğinde durum çok farklı değildir. Örneğin, ABD'deki 62 oteldeki tüm departmanlar için yıllık ortalama personel cirosu% 69,5 olarak hesaplanmıştır. Amerikan otelciler derneği tarafından yaklaşık beş bin konaklama işletmesinde yürütülen bir başka çalışmada, yıllık çalışan cirosu, operasyonel düzeyde çalışanlar için% 51,7, icra müdürü veya departman yöneticisi için% 11,9 ve Genel yönetim düzeyindeki personel için% 11,9'dur. Sonuç olarak ise % 13.5 olarak bulundu (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28).

Çizelge 1: Turizm Gelirleri Bakımından İlk 14 Ülke (2016)

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2005	2000
1 Amerika Birleşik Dev...	1,509.2	1,449.0	1,384.2	1,318.5	1,258.6	1,200.5	1,106.5	1,061.8	918,3
2 Çin	1,000.7	966,3	910,1	807,7	700.8	605,0	443,6	201.5	112.7
3 Almanya	376,7	361,3	410,4	392,9	375,2	399,3	372,2	338,7	260,0
4 Japonya	343,2	301,9	329,7	329,8	418,6	417,2	393,1	394,7	441,3
5 Fransa	221,3	219,1	270,6	269,9	244,9	281,3	238,7	211,1	151,8
6 Hindistan	208,9	194,7	185,3	171,5	167,2	168,0	149,8	80,4	64,9
7 İtalya	207,6	200,3	231,6	226,2	215,0	231,6	209,7	205,3	152,7
8 Okyanusya	182,8	175,4	197,5	201,9	208,0	201,3	176,8	134,2	73,3
9 İspanya	177,2	169,3	194,2	188,7	183,5	202,6	190,8	174,3	87,0
10 Meksika	165,9	180,3	194,9	189,1	170,3	166,4	151,4	132,8	102,2
11 Brezilya	152,2	149,6	198,9	193,7	195,7	214,0	184,2	88,7	59,6
12 Avustralya	136,2	131,7	152,8	160,5	168,4	162,6	143,0	105,3	57,5
13 Kanada	96,3	95,9	110,3	114,0	113,2	109,4	99,0	73,6	47,1
14 Türkiye	88,0	98,3	110,0	106,6	96,6	97,4	83,0	65,2	31,9

Kaynak: UNWTO, Travel & Tourism Total Contribution to GDP

Yukarıda verilen tablo sonuçlarına göre turizm gelirlerindeki açıdan ilk 10 ülkenin ele alınmasında ise bu ülkelerdeki toplam olan turizm geliri 372,8 milyar olmakta ve toplam kısmında % 51'ini elde ettiği görülmektedir. Bu duruma ek yapılacak olursa ilk 10 ülke sonuçlarında iki ülkenin ve altı ülke AB üyesi ülkeler olduğu izlenmiştir. Türkiye'deki 16.9 milyar dolar olan turizm gelirini ve % 2.3 pay ile ancak 14. Sırada yer alabildiği görülmüştür.

Amerikan Restaurant Association tarafından 1998 yılında yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre ise, farklı kategorilerdeki restoranların yıllık cirosu % 33 ile % 100 arasında değişmektedir. Aynı çalışmada, lokanta çalışanlarının ortalama çalışan devir hızı oranının % 50, kısmi zamanlı ve saatlik ücretlerde çalışan personelde ise ortalama personel devir hızı % 100 olduğu belirtilmektedir. İngiltere'de 1998 yılında yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre ise, çalışanların işten ayrılma oranı otellerde tam zamanlı çalışanlar arasında % 50, restoranlarda % 55, otellerde % 42, restoranlarda % 82 olarak hesaplanmıştır. Aynı ülkede yapılan bir başka çalışmada, konaklama ve yiyecek içecek şirketleri için yıllık ortalama ciro oranı % 48 olarak hesaplanmış ve işçilerin 18 ay ile 24 arasında işleyişe devam etmeleri için ortak ve kabul edilebilir bir süre olarak ortalama işçi sayısı hesaplanmıştır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28).

Danimarka'da yapılmış bir araştırmaya göre ise turizm işletmelerindeki çalışmaya başlamış olan işçilerde ise % 10'unda ekonomik iyileşme ve turizm sektörü profesyonellerin ayrıca diğer çalışanların arasındaki ücretteki farklılığın az olmasına rağmen, beş yılın sonunda bu sektörde yine de çalışmaya devam ettikleri

dikkat çekmiştir. Avustralya'da, Otel İşletmelerinde yıllık ortalama çalışan cirosu% 43, Hong Kong'da ise bu oran% 50'ye yaklaşıyor. Genel olarak, Asya'daki oteller, yiyecek-içecek ve turizm işletmelerinde yıllık ortalama ciro oranı% 30'du (Cheng ve Brown, 1998: 136). 1990 yılında Livingston'da yapılan bir ankette, yıllık cirosu% 55 ile% 73 arasındadır. 2001 yılında bir şirketin ciro oranı bazı önemli sonuçları içermektedir. Şirket çalışanlarının% 73'ü, günde 16 saat veya daha az çalıştıklarını, çalışanların% 58'inin hizmette 6 aydan daha az,% 35'inin 18 yaşın altında ve% 33'ünün 18 ila 25 yıl arasında olduğunu bildirdi. yaş. Turizm sektörü ayrıca yıllık cirosu% 154'den% 240'a yükseldiğini bildirdi (Hendrie, 2004: 434).

Çizelge 2:Turizm Yönünden ve Seyahatin Rekabet Açısından Avrupa’da Bulunan İlk 5 Ülke ile Türkiye ve Seçilmiş Ülkeler Arasındaki Olan Sıralamadaki Rekabet İndeksi:

Ülkeler	Genel Açıldan İndeks		
	Bölge	Dünya Sıra	Puan
İspanya	1	1	5,43
Fransa	2	2	5,32
Almanya	3	3	5,28
Japonya	4	4	5,26
Birleşik Krallık	5	5	5,20
ABD	1	6	5,12
Avustralya	1	7	5,10
İtalya	6	8	4,99
Kanada	1	9	4,97
İsveç	7	10	4,94
Türkiye	26	44	4,08

Kaynak: (WEF-World Economic Forum (2017). (The Travel&Tourism Competitiveness Report, erişim tarihi: 03.02.2018)

Çizelge 2’deki yer alan verilerin sonucu doğrultusunda ise Avrupa Bölgesi ilk beşteki en yüksek orandaki endeks değerlere sahip ülkelerin olduğu göstermektedir. Aynı zamanda da dünyada ki ilk sıralarda yer aldığı izlenmektedir. Bir başka yönüyle ise bu ülkelerin turizm açısından iş açısından gelişiminde gereken düzenlemelerde ve politikalarda başarı uygulamış olmaları diğer taraftanda bu

uygulama sonucunda oldukça zorluklar yaşadığı ise önemli bir unsurdur. uygulamış ancak bu uygulanmada oldukça zorlandıkları da önemli bir olgudur.

Döngünün hızındaki en fazla ölçülen maliyet faktörü boşluk pozisyonlarının doldurulması sorunudur. 1998 yılında, 300 hizmet çalışanını kapsayan otel kuruluşlarında yapılan bir çalışma, işten ayrılma oranını çalışan başına 267,39 \$ olarak hesaplamıştır. Bu oranın diğer hizmet sektörlerine göre düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ulusal Restoranlar zincir tahminlerine göre, her bir çalışanın maliyeti 5 bin dolar civarındadır (Gustafson, 2002: 106).

İstatistiksel ölçümler, otel işletmelerinde çalışanların cirosunun% 300'e varan oranlarda olduğunu göstermektedir. İrlanda'da yapılan bir çalışmada bu oran% 43 olarak hesaplanmıştır. Ortalama olarak, hizmet sektöründeki işçiler her 4 ayda bir yer değiştirmiş ve çalışanların cirosu% 240'a kadar çıkmıştır (Woods ve Macaulay, 1989: 80).

Yukarıdaki rakamlardaki farklılıklara rağmen, tüm ekonomilerde turizm işletmelerinde ciro oranının diğer sektörlerle göre% 12,25 daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Gıda ve içecek işletmelerinde yürütülen bir literatür çalışmasında, turizm sektöründe ciro hızını etkileyen faktörler, turizm sektörünün özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Walmesley, 2004: 275).

Hizmet sektörlerindeki her personelin ortalama ciro oranı 1.700 dolar. 13 Mart 1998'de Wall Street'te yayınlanan bir makalede, 1988'de hizmet sektörlerinde yapılan bir çalışmada, işletmeler için ortalama ciro maliyeti 1.400 \$ civarındaydı. İşletmeye doğrudan maliyetler (reklam ve eğitim yönetimi ve sekreterlik işlemleri) 1,700 ila 2,500 \$ arasında değişmektedir ve dolaylı maliyetler (düşük getiri, düşük moral ve iş itibarının kaybı gibi.) 1,200 ile 1,600 arasında hesaplanmaktadır. Burger King tahminlerine göre, idari tahsislerin maliyeti 17.000 ila 20.000 arasında değişmektedir.

4.3.2. Sezondan Sezona Personel Devir Hızı ile Sezon İçi Personel Devir Hızının Birbiriyle İlişkisi Hakkında Bir Uygulama: Korelasyon Analizi

Otel işletmelerinin birçoğu sezonluktur. Gerek çalışanlar, gerekse yöneticiler birbirlerinden memnun olsalar bile, sezon bitiminde -doğal olarak- işi bırakanlarla sonraki sezon işe başlayanların tamamen aynı kişiler olmaması bu durumun sonucudur. Çünkü sezon dışı dönemde bir kısım personel, kendine sezonluk olmayan başka bir iş bulmuş olabilir. Ya da sırf işin sezonluk olması nedeniyle tekrar aynı işletmede çalışmayı tercih etmeyebilir. Bu olguya, “sezondan sezona personel devri” adını verdik. Bu personel devir hızının sayısal değeri, sezondan sezona değişen personel sayısı, ortalama çalışan sayısına bölünerek hesaplanabilir. Örneğin, bir işletmede bir sezonda ortalama çalışan sayısı 500 kişi olsun. Sezon başlangıcında işe başlayanların 50 tanesi, geçen yılki sezonun son gününde işletmede bulunan kişilerden farklı kimseler olsun. Bu durumda, sezondan sezona personel devir oranı $50/500=0,10$ şeklinde hesaplanabilir.

Sezondan sezona personel devri zaten bir sorundur. Fakat sezonluk işletmelerin doğasında var olan kaçınılmaz bir olgu olduğu için -bir açıdan- bunu bir “sorun” olarak görmemek de mümkündür.

Gerçek bir sorun olarak görülebilecek asıl olgu, personelin sezon içerisinde bile -çeşitli nedenlerle- değişebilmesi olgusudur. Buna da “sezon içi personel devri” adını verdik. Herhangi bir sezonda, sezon içi personel devri, sezon içerisinde işi bırakan kişi sayısı, ortalama çalışan sayısı’na bölünerek hesaplanabilir. Örneğin sezon içerisinde işi bırakan sayısı 100 kişi, ortalama çalışan sayısı ise 500 kişi ise, sezon içi personel devir hızı $100/500=0,20$ olacaktır. Burada, birisi işten çıktığında hemen başka birinin işe alındığı ve çalışan sayısının değişmediği varsayılmaktadır. (Buna göre, sezon içerisinde işi bırakan kişi sayısının, ortalama çalışan sayısının üzerinde olması da mümkündür.)

Bu iki çeşit devir hızı arasında ilişki bir ilişki olabileceğine ihtimal vermemiz için bazı sebepler mevcuttur. Mekanizmaları çok çeşitli olabilir ama, biz aklımıza gelenleri belirtelim:

Örneğin, sezondan sezona personelin tamamen değiştiğini düşünelim. Geçen yıl bu işletmede çalışmayan kimseler için burası yeni ve bilmedikleri bir ortamdır. Rol ve pozisyonlar henüz oturmamıştır. Birbirleriyle veya yöneticilerle uyum içerisinde olup olmayacakları belirsizdir. Böyle bir durumda, sezon içerisinde iş bırakmaların fazla olmasını beklemek de normaldir. Sezondan sezona personel devir hızı ile sezon içi personel devir hızı arasında böyle bir sebepten kaynaklanan bir ilişki varsa, bu ilişkinin pozitif (aynı yönde) olduğunu düşünmek de normaldir.

Fakat başka bir olasılık daha vardır. Sezon içerisinde herkes yöneticilerle iyi ilişkiler kurmuş ve sezon içi işten çıkmalar minimum düzeyde gerçekleşmiş olabilir. Bu durumda gelecek yılki sezonda da personelin büyük bir kısmının değişmemesi, beklenmeyen bir sonuç olmaz. Burada ise, sezon içi devir hızı, sezondan sezona devir hızını açıklayan bağımsız değişken konumundadır.

Bir başka olasılık, bu iki değişken arasında hiçbir sebep-sonuç ilişkisi bulunmaksızın, üçüncü faktörlerin etkisiyle ikisinin birlikte hareket ediyor olmasıdır. Mesela daha huysuz bir patron, ikisinin de yükselmesi için bir sebep oluşturabilir.

Aslında hem toplumda hem de doğada, -deyim yerindeyse- herşeyin herşeyle direkt, dolaylı, ya da çok dolaylı ilişkisi vardır. Bütün ilişkilerin sebep-sonuç ilişkisi tarzında olması da gerekmez. Fakat buradaki konumuzda bizi ilgilendiren, ortada bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunup bulunmadığıdır. Yani biz, bu devir oranlarından bir tanesi değiştirildiğinde, diğerinde de buna bağlı olarak bir değişimin meydana gelip gelmeyeceğini merak ediyoruz ve bu mesele üzerinde esas olarak bu nedenle duruyoruz. Sosyal bilim alanında ve özellikle de işletmelerin personel devir hızlarının başka birçok değişkenle de ilgili olabileceği böyle bir konuda, korelasyon analizi yapıldığında, anlamlı bir korelasyon katsayısının ancak örneklem hacmi büyük tutularak sağlanmış olması bizi tatmin etmez. Eğer gerçekten bir sebep-sonuç ilişkisi varsa, korelasyon katsayısı ya çok yüksek, ya da küçük bir örneklem hacminde dahi anlamlı çıkmış olmalıdır. Aksi takdirde, korelasyon varsa bile, bunun iki değişken arasındaki sebep-sonuç olgusuna dayalı bir korelasyon olduğuna hükmetmek güçleşir.

Bu kısımda, sezondan sezona devir hızı ile sezon içerisindeki devir hızının ilişkisini ölçmek için korelasyon analizi yaptık. Yukarıda belirttiğimiz sebeplerden dolayı, küçük bir örneklem hacmiyle çalışmayı tercih ettik ve kalite düzeyi bakımından aynı düzeyde olan 11 tane otel işletmesinin verilerinden yararlandık. Sadece bir “ilişki”nin değil, “sebe-sonuç ilişkisi”nin bulunup bulunmadığını merak etmemiz, bizi böyle davranmaya zorlamıştır. Zaman kısıtı ve bilgilere erişim kısıtlılığı gibi faktörlerin de bunda rolü olmakla birlikte, şüphesiz ki, bir araştırmada bunlar temel mazeretler olamazlar.

Sebe-sonuç ilişkisi dert edinilmediğinde, istisnasız her konuda yapılan her korelasyon analizinde, örneklem yeterince büyük tutulduğu takdirde, incelenen konu ne tip olursa olsun, anlamlı bir korelasyon saptamamak imkansızdır. Örneğin, örneklem hacmi 34411 olduğunda, $r=0,01$ derecesindeki bir korelasyon katsayısı bile, %5 lik anlam düzeyi ve çift yönlü teste göre anlamlıdır. $r=0,10$ luk bir korelasyon katsayısı ise, örneklem hacmi 383,..... (yaklaşık 384) olduğunda anlamlı çıkar¹. 34411 denekten oluşan bir örneklemle çalışıp, 0,01 lik bir korelasyon katsayısı bulunduğunda, “0,01 düzeyinde bile olsa, bu iki değişken arasında bir ilişki var; çünkü anlamlılık testinden geçmiştir” denilmesi istatistik bilimi açısından doğrudur. Ama mantıksal açıdan absürd olduğu açıktır. Çünkü korelasyon katsayısının anlamlılık testi, anlamlılığı ana kütle korelasyon katsayısının tam olarak “sıfır” olduğunu varsayarak ölçer. Haliyle de, örneklem korelasyon katsayısı sıfır değil de, 0,000001 gibi bir değer çıksa bile sıfır sıfırdan farklı diye bunun anlamlı olduğuna hükmedebilir. Oysa örneklemin ana kütle tümünü kapsamaması durumunda bile, katsayının tam sıfır çıkmasını (mesela hiç değilse 0,000001 gibi bir değer çıkmamasını) –deyim yerindeyse- ancak büyük bir “mucize” olarak görmek gerektiği oldukça açıktır.

Bu açıklamalardan sonra, şimdi tekrar bizim uygulamamıza dönelim.

Aşağıdaki Tablo 10 da 11 adet sezonluk konaklama işletmesinin yöneticilerinin beyanları yer almaktadır. Görüldüğü gibi, bu işletmelerin sezon

¹ Hesaplamak için kullanılan formül, $n = [1,96^2(1-r^2)/r^2]+2$ dir. n örneklem hacmi, r korelasyon katsayısıdır. Bu formül, bir korelasyon analizinde “r” kadar bir korelasyon katsayısını –deyim yerindeyse- “mutlaka anlamlı çıkartmayı kafasına koymuş” bir araştırmacının “n” kadar denekle çalışmasının bu amacı sağlamaya yeterli olduğunu göstermektedir.

süreleri birbirinden farklıdır. Oysa biliyoruz ki, “personel devir hızı” kavramı zaman boyutu içerir. Sözelimi aynı işletmede 6 ayda gerçekleşen, 1 yılda gerçekleşen, 5 yılda gerçekleşen devir hızlarının birbirinden farklı olacağı açıktır. Bu nedendir ki, en sağdaki sütunda 2018 sezonu içerisinde işten çıkan çalışan sayılarının zaman boyutu dikkate alınmaksızın aynen veri olarak kabul edilmesi işletmelerin devir hızlarının birbiriyle karşılaştırılması sırasında yanıltıcı olabilir. Bu sebeple, tüm işletmelerin sezon uzunluğunun 90 gün olduğu varsayılarak, en sağdaki sütundaki veriler Tablo 2 de buna uyarlanmıştır. 90 gün, bu işletmeler içerisinde sezonu en kısa olan işletmenin (11. İşletme) gün sayısıdır. Bundan hareketle, orantı formülü kullanılarak, sezon içinde işten çıkan kişi sayıları Tablo 2 de düzeltilmiştir. Örneğin 2. İşletme’de sezon içinde işten çıkan kişi sayısı 45, sezon uzunluğu 240 gündür.”Bu işletme 240 günde 45 kişiyi işten çıkarmışsa, 90 günde $(90/240) \times 45 = 16,88$ kişiyi işten çıkartmıştır” orantı mantığıyla, Tablo 2 nin en sağdaki sütununun 2. satırına 18,88 yazdık. Yani bu işletmede sezon içerisinde 16,88 kişinin işten çıktığını kabul ettik.

Tablo 10. İşletmelerin Beyanları

İşletme Adı	İşletmenin Sezonda Açık olduğu Süre (Gün Olarak)	2018 Sezonunda Ortalama Çalışan Sayısı	2017 Sezonunun Bitim Tarihinde İşletmede Bulunmayıp, 2018 Sezonunun Başlama Tarihinde İşletmede Bulunan Çalışan Sayısı	2018 Sezonu İçerisinde Çıkan Çalışan Sayısı
1	210	158	40	30
2	240	520	40	45
3	175	200	10	20
4	210	130	78	52
5	180	380	152	70
6	210	750	150	225
7	240	700	49	105
8	210	270	135	100
9	120	75	15	0
10	193	550	0	110
11	90	150	15	25

Tablo 11. İşletmelerde 2018 Sezonu İçerisindeki İş Bırakmaların Aynı Gün Sayısına (90 Gün) Göre Endekslenmiş Halini İçeren Tablo

İşletme Adı	İşletmenin Sezonda Açık olduğu Süre (Gün Olarak)	2018 Sezonunda Ortalama Çalışan Sayısı	2017 Sezon Tarihinde İşletmede Bulunmayıp, 2018 Sezon Başlama Tarihinde İşletmede Bulunan Çalışan Sayısı	2018 Sezonu İçerisinde Çıkan Çalışan Sayısı
1	210	158	40	12,86
2	240	520	40	16,88
3	175	200	10	10,26
4	210	130	78	22,29
5	180	380	152	35
6	210	750	150	96,43
7	240	700	49	39,38
8	210	270	135	42,87
9	120	75	15	0
10	193	550	0	51,30
11	90	150	15	25

Aşağıdaki Tablo 12 de ise işletmelerde sezondan sezona devir hızları ile sezon içerisindeki devir hızları gösterilmiştir.

Tablo 12. Sezona ve Sezon İçerisindeki Personel Devir Oranları

İşletme Adı	Sezondan Sezona Personel Devir Hızı (%)	Sezon İçerisindeki Personel Devir Hızı (%)	İşletmenin, Sezondan Sezona Devir Hızında Kaçınıcı Sırada Olduğu	İşletmenin, Sezon İçerisindeki Devir Hızında Kaçınıcı Sırada Olduğu
1	26,32	8,46	4	7
2	7,69	3,25	8	10
3	5	5,13	10	9
4	60	17,15	1	1
5	40	9,21	3	6
6	20	12,86	5,5	4
7	7	5,63	9	8
8	50	15,88	2	3
9	20	0	5,5	11
10	0	9,33	11	5
11	10	16,67	7	2

Sezon içi personel devir oranlarının, sezondan sezona personel devir oranlarıyla bir ilişkisi olup olmadığını değerlendirmek için iki ayrı korelasyon analizinden yararlanılmıştır: Pearson korelasyon analizi ve Spearman korelasyon analizi...

Pearson korelasyon analizinde X (Sezondan sezona devir hızı) değerleri ile Y (Sezon içerisindeki devir hızı) değerlerinin kendileri birbiriyle karşılaştırılır. X değeri artarken Y nin de artıp artmadığı, ya da X artarken Y nin azalıp azalmadığı araştırılır.

Spearman korelasyon analizinde ise, X ile Y değerlerinin kendileri değil, büyüklük sıralamaları karşılaştırılır. Burada, bir işletmenin X değerinin kaç olduğu değil, 11 işletme arasında kaçınıcı sırada olduğu, Y değerinin de kaç olduğu değil, 11 işletme arasında kaçınıcı olduğu dikkate alınır. Yani değerlerin kendileri yerine, bunları temsil eden sıralama değerleri kullanılarak, X in sıralama değeri artarken Y nin sıralama değerinin de artıp artmadığı, ya da X in sıralama değeri artarken Y nin azalıp azalmadığı araştırılır.

Pearson korelasyon katsayısı

$r_p = +0,469$ çıkmıştır..

Bu düzeyde bir korelasyon katsayısı, iki değişken arasında kimilerine göre zayıf, kimilerine göre ise orta düzeyde bir ilişki olabileceğine işaret etmektedir. Pozitif işaretli olması, “eğer bir ilişki mevcutsa” bunun doğru yönlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Bu Pearson korelasyon katsayısının anlamlılığını test etmek için t testi’nden yararlanılmıştır. Hesaplanan t değeri 1,593 çıkmıştır.

9 serbestlik derecesi (n-2) ve %5 anlamlılık düzeyine göre kritik t değeri ise,

çift yönlü teste için 2,26

tek yönlü test için 1,83 dür.

Buna göre, hesaplanan t değeri her iki kritik değerinin altındadır. Bu durum ana kütlelerin tümüne ulaşılması halinde korelasyon katsayısı 0 (sıfır) çıkacak iken (iki değişken arasında hiç ilişki bulunmaması hali), sanki bir ilişki varmış gibi, ele alınan örnekleme katsayısının pozitif çıkmış olması olasılığının %5 den yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Yani ilişki anlamlı değildir. Buna göre, sezondan sezona personel devir hızı ile sezon içerisinde personel devir hızı arasında anlamlı bir ilişki saptanmadığına hükmetmek gerekmektedir.

Spearman korelasyon katsayısı ise,

$r_s = +0,46$ çıkmıştır. (Pearson’a çok yakın bir sonuç)

Yorumlarımız yine aynıdır. Pozitif ve orta düzeyde bir ilişki var gibi görüldüğü halde, bu sonuç anlamlı değildir. Çünkü bu sonuca göre hesaplanan t değeri 1,554 olup, bu t değeri de 9 serbestlik derecesi ve %5 anlamlılık düzeyine göre belirlenen kritik t değerlerinin altındadır. Burada de yine, sezondan sezona personel devir hızı ile sezon içerisinde personel devir hızı arasında bir ilişki saptanmadığına hükmetmek gerekmektedir.

Bu sonuç, personel her sezon değiştiğinde “rol belirsizliği”nin de her sezon yeniden gündeme gelebileceği olgusunun inkarı anlamında yorumlanamaz. Fakat

öyle anlaşılmaktadır ki, sezon içerisinde personel devrine yol açan, -rol belirsizliği dışında- başka faktörler de vardır ve bunların etkisi daha baskın çıkmaktadır.

Bu durumun işaret etiği politika çıkarımı, işletmelerin sezondan sezona personel devrini bir şekilde azaltmayı başarmalarının sezon içi devir hızına bir yararının olmayacağıdır. Sezondan sezona personel devrini azaltmak zaten oldukça maliyetli bir girişim olabilir. Örneğin personele çalışmadıkları aylarda da bir miktar ücret vermek gibi uygulamaları beraberinde getirebilir. Fakat ilgili bölümde de açıklandığı gibi, otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Çalışan sayısı çok olduğundan, sezondan sezona personel devrini azaltmak çok büyük bir maliyete yol açabilir. Bunun, “sezon içerisinde çok büyük sorunlarla karşılaşmamak” gibi bir ödülü bulunsaydı, bu maliyet belki “katlanılmaya değer” olarak görülebilirdi. Fakat korelasyon analizimiz öyle olmadığını göstermektedir. Elbette ki işletmelerin sezondan sezona personel devrini azaltmak için bu tip uygulamalara gitmemeleri, sezon içindeki personel devrinin –parayla ölçülebilen- yararlarının bu uygulamaların kendisinin yol açtığı maliyetin altında kalacağını düşünmeleri sebebiyle olabilir. Fakat onların bilmediği, sözkonusu uygulamalar tamamen maliyetsiz olsa dahi, sezon içerisine bir yararının olmayacağıdır.

Bu iki değişken arasındaki $r=0,46$ lık ilişkinin anlamlı olması, bunlar birlikte ve aynı yönde hareket etmekle birlikte, birinin diğerinin sebebi ya da sonucu olmadığı fikrini kuvvetlendirmektedir. Muhtemelen her ikisi de başka bir değişkenin (başka değişkenlerin) etkisi altındadır. Örneğin yönetim ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, yönetimin “personel devir hızı” konusuna yoğunlaşması yerine , insan odaklı çağdaş yönetim prensiplerine daha çok dikkat etmesi, gerek sezondan sezona personel devir hızı üzerinde, gerekse sezon içerisindeki devir hızı üzerinde olumlu etkilerde bulunabilir. Örneğin Tablo 3 de, personel devir hızları ötekilerden daha düşük olan yönetimlerinin, diğerlerine nazaran bu tip bir konumda buldukları düşünülebilir.

SONUÇ

“İşgören devir hızı” konusu literatürde çok incelenen konulardan birisidir.

İşgören devir hızı, belirli bir zaman boyutunda, işletmenin değişen personel sayısının ortalama çalışan sayısına bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır. Bu oranın yüksek olmasının sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan çalışmamızda bolca bahsettik.

İşgören devir hızının yüksekliğinin “sakıncaları”ndan söz edildiğinde, “yükseklik” sebep, “sakıncalar” ise sonuçtur. Fakat konuya tersinden de bakılabilir. İşletmedeki bazı yanlış politikalar işgören devir hızını yükseltebilir. Burada ise, işgören devir hızının yüksek olması “sonuç”tur. İşgören devir hızı bu açıdan –deyim yerindeyse- işletmenin bir çeşit “barometre”si de sayılabilir. Fakat işgören devir hızının yüksekliği salt bir barometre olmanın ötesine de geçerek, kendisine sebep olan sorunların çözümünü daha zor hale getirebilir. Ayrıca başka problemlere de neden olabilir. Bu nedenle, işgören devir hızını azaltılmaya çalışılması sırasında, bu çabaların işletmenin başka problemlerini de çözmeye yönelik çabalarla çakışması çok muhtemeldir. Yine bu nedendir ki, “işgören devir hızı” kavramının, işletmenin genel yönetim politikası açısından oldukça işlevsel ve yararlı bir araç olduğu söylenebilir.

Literatürde bu problemin otel sektörüne özgü bir olgu olarak ele alınmadığını ve özellikle işletmelerin tüm yıl çalıştığı varsayımı altında ele alındığını görmekteyiz.

Bu konuda otelcilik kesimi üzerine yapılmış çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bunda, otel kesiminin önemli bir kısmının sezonluk olmasının rolü bulunabilir. Bazı çalışmaların varlığına rağmen, otel sektöründe işgören devir hızının başka sektörlerdekine nazaran daha yüksek mi, yoksa daha düşük mü olduğu konusunda genel bir belirsizlik hüküm sürmektedir. Bulgular çelişkilidir. Bunun yanısıra, otel sektöründe işgören devir hızı üzerine belirtilen görüşlerin tüm yıl çalışan işletmeler için mi, sezonluklar için mi, yoksa hepsinin bir ortalaması mı olduğu da belirli değildir.

Bizim bu konuyla ilgilenme sebebimiz esas olarak, otellerin çoğunlukla sezonluk oluşudur. Çünkü sezon sonunda personelin büyük bir kısmı işi –doğal olarak- zaten bırakmaktadır. Gelecek sezonda işe başlayanların bir önceki sezonda çalışanlarla aynı kimseler olmaması, son derece doğal bir durumdur.

Bu durumda aslında ilk tartışılması gereken, genel olarak olumsuz bir olgu olarak ve bir sorun olarak görülen işgören devrinin, otel işletmeleri için de gerçekten bir sorun olarak görülüp görülemeyeceğidir. Çalışmamızda ortaya koymaya çalıştığımız temel meselelerden birisi budur. Otel işletmeleri, Üçüncü Bölüm’de de ortaya koyduğumuz gibi, hem büyük ölçüde mevsimlik, hem de emek-yoğun olan işletmelerdir. Bir sezonda çalışan kimselerin bir kısmının gelecek sezonda değişmesi kaçınılmaz bir olgudur. (Buna “sezondan sezona işgören devri” adını verdik.) Eğer otel işletmelerinde “işgören devri” kavramıyla kastedilen buysa, ve bunun olumsuz sonuçları varsa, bu devir oranını (devir hızını) azaltmak için gösterilecek çabaların maliyeti, buna razı olmanın maliyetini aşabilir. Emek-yoğun bir işletme, emek yoğun olmayan başka sektörlerdeki işletmelere nazaran çok fazla vasıflı elemanlar gerektirmeyen, gerekli vasıfa sahip bir elemanı –yine ötekilere nazaran- daha kolay bulabilen, ya da vasıfsız birini işe alsın bile gerekli vasıfların kısa bir sürede kazanılabildiği bir işletme olarak da –bir anlamda- yorumlanabilir. Literatürde de bununla paralel bazı saptamalara rastlamak mümkündür. (Hatta kalkınma literatüründe bunlardan “turizm sektörünün üstün yönleri” diye bahsedilmektedir.) Bu olgu, otel işletmesi yöneticilerinin personel değişimini önemsememelerini beraberinde getirebilir. Fakat diğer taraftan ise, gerek vasıf düzeyi birey bazında çok yüksek olmasa da, her sezon başlangıcında aranıp bulunması gereken eleman sayısının –yine emek yoğun olmanın bir sonucu olarak- sayıca çokluğu, bu avantajın önemini azaltabilir. Her hâlükârda ise denilebilir ki, sezondan sezona işgören devrini azaltmaya kalkışmak, sezonluk otel işletmeleri açısından çok zor olabilir. Çünkü işletme aynı personelin gelecek sezonda da çalışması için onlara çalışmadıkları zamanlarda da bir miktar ücret vermeye kalkıştığında, çalışan sayısının çokluğu, kabarık bir faturayı beraberinde getirebilir. Bu durum, “işgören devir hızı” konusunu otel işletmeleri için giderilmesi gereken bir “sorun” olmaktan –bir anlamda- çıkartarak, onu kabullenilmesi gereken bir fenomen haline getirmektedir. Çalışmamızda ulaştığımız sonuçlardan birisi budur.

Fakat “sezondan sezona işgören devri” yanında, bir de, “personelin sezon içerisinde bile değişebilmesi” diye bir olgu vardır. Yani, sezonluk otel işletmelerinde aslında iki tür işgören devri kavramı vardır: “Sezondan sezona işgören devri” ve “sezon içerisinde işgören devri”.

Sezon içerisindeki işgören devri, ötekinden çok daha ciddi bir sorun gibi görünmektedir ve “önlenebilir” olma olasılığı birincisinden daha kuvvetlidir.

İşgören devri konusunda bu tip bir ayırım, bizim yaptığımız bir ayırımdır ve literatürde bu tarz bir şeye rastlanılmamaktadır.

Sezon içerisindeki personel devri çok sayıda faktörle ilgili olabilir ve literatürde “genel olarak” bir işletmede işgören devrini azaltmak için ne gibi önlemler geçiyorsa, burada da bu tip önlemler gündeme gelebilir. (Bu genel önlemler üzerinde çalışmamızda yeterince durulmuştur.) Bizim bu çalışmada özellikle merak ettiğimiz husus, sezondan sezona işgören devir oranı yüksek olduğunda, sezon içi işgören devir oranının da yüksek olup olmadığıdır. Böyle bir ilişkiye ihtimal vermek için bazı sebepler mevcuttur ki, bunları çalışmamızda açıkladık. Çalışmamızda üzerinde durduğumuz ikinci önemli husus budur. Bu amaçla, Dördüncü Bölüm’ün kapsamı içerisinde bir korelasyon analizi yaptık.

İkisi arasında bir ilişki varsa bile, bizi asıl ilgilendiren, bu ilişkinin bir sebep-sonuç ilişkisi tarzında olup olmadığıdır. Çünkü böyle birşey, sezondan sezona işgören devir hızı bir şekilde azaltılabildiği takdirde, sezon içi devir hızının da azalmasının beklenebileceğine işaret etmesi bakımından bir politika çıkarımına işaret etmiş olmaktadır.

Anlamli bir ilişki saptandığı takdirde, bunun aynı zamanda bir sebep-sonuç ilişkisi olduğunun bir belirtisi, küçük bir örnekleme çalışılmış olması ve korelasyonun (ilişkinin) anlamli çıkmasının buna rağmen gerçekleşmiş oluşudur. Bu nedenle, korelasyon analizimizi birbiriyle eş kalitedeki 11 adet sezonluk otel işletmesiyle sınırlı tuttuk.

Sonuç, bu iki devir hızı birlikte ve aynı yönde hareket etmekle beraber, aralarında bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunmadığıdır.

Eğer bir sebep-sonuç ilişkisi gözlemlenseydi, sezondan sezona işgören devir oranını azaltmanın sezon içine de yararının olacağı söylenebilirdi. Böylece, sezondan sezona devir hızını azaltmak için katlanılacak maliyetler de belki “katlanılmaya değer” olarak görülebilirdi. Fakat durum öyle değildir. İki devir hızının genellikle aynı yönde hareket etmesi, muhtemelen her ikisini de etkileyen üçüncü faktörlerle ilgili olsa gerektir. Muhtemelen, daha düşük bir sezon içi devir hızına sahip olan işletmeler, çağdaş yönetim prensiplerini daha iyi uygulayan ve sezondan sezona devir hızının da aynı nedenle daha düşük olduğu işletmelerdir.

KAYNAKLAR

Abbasi, S.M., and Hollman, K.W., (2000), Turnover: The Real Botom Line, *Public Personal Management*, 29(3),: 333-342.

Akay K., (1996), Verimlilik Arttırıcı Teklif Sisteminin İncelenmesi, *YLT*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat.

Akıncı. B. (2001), “İnsan Kaynakları Yönetiminden İnsan Kaynakları Liderliğine”. *Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Mayıs – Haziran 2001: 48 – 49.

Akoğlan K. M (1997), *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Akoğlan K. M. (2001), *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Aksu, A..(1995), “Otel İşletmelerinde İşgören Devri Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi Ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş. A. (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Repromat, Ankara.

Akyüz. Ö. F. (2001), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Alıçcı (Akbaş), M.(1998), “Turistik Belgeli Turizm İşletmelerinde Personel Devir Hızı ve Malatya Uygulaması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003), “*The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process*” *Journal of Management*, 29(1): 99-118.

Arora, R. (2000), *Encyclopaedic Dictionary of Organization Behaviour*. New Delhi: Sarup & Sons.

Aslan, H. (1998), *Hizmet Ekonomisi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Aswathappa, K. (2007), “*Human Resource and Personnel Management*”, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009), “*Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Aydın, Ş. (2005), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aykaç. B. (1999), “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*”, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.

Barak, M.E., Nissly, J.A. ve Levin, A. (2001), “*Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis*”, *Social Service Review*, 75(4),: 625-661.

Barky, J.D. (1996), “*Building a Program for World-Class Customer Satisfaction Program*”, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 37(1),: 17

Barrows, H. (1990), “*Is it truly possible to have such a thing as Problem Based Learning?*”, *Distance Education*, 23 (1), 119-122.

Batmaz, N. (2010), *Büyüyen Çelişkilerle Küreselleşme Süreci ve Dünya Ekonomisindeki Değişimler*, Prof. Dr. Ferhat Erarı'nın Anısına, Ekonomi Yazıları, Editör: Nihal Yayla, Sistem Ofset, Ankara:1-42.

Beer. M. ve Spector. B. (1985), *Readings in Human Resource Management*, The Free Press. USA.

Belcher, D., & Atchinson, T. (1987), *Compensation administration. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.*

Bennett, N., Terry, C., Blum, R; Long, G., and Paul, M.R. (1993), “*Group and Organization Management Employee Atrition*”, *Group & Organization Management*, 18(4),: 482-499.

Birdir, K. (2000), “*Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma*” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, Eylül–Aralık, (11), 142–148.

Bozeman, D.P. ve Perrew, P.L. (2001), “*The Effect of Item Content Overlap an Organizational Commitment Questionnaire- Turnover Cognitions Relationships*” *Journal of Applied Psychology*, 86(1),: 161-173.

Branham, L. (2001), *Keeping the People who Keep You in Business*, New York: Amacom Books.

Burack. E. H. ve Mathys. N. J. (1987), “*Human Resource Planning – A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*”, Second Edition. Brace – Park Press. USA.

Burgess, S. (1998), “*Analyzing Firms, Jobs, and Turnover*”, *Monthly Labor Review*, July 1998:55-58.

Burgess. C. (2000), “*Hotel Accounts – Do Men Get The Best Jobs?*” *International Journal of Hospitality Management*, 19: 345 – 352.

Can. H. (2000), *Kamu ve özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi

Carley K. ve Priteula. M. J. (1994), “*Computational Organization Theory*”, *Lawrence Erlbaum Association Publishers*. USA.

Cascio. W. F. (1992), “*Managing Human Resources Productivity*”, *Quality of Work Life. Profits. Mc – Graw Hill Inc*. USA.

Cemalcılar. İ., Bayar. D., Aşkın. İ., Özalp. Ş., (1991), “*İşletmecilik Bilgisi*”. Eskişehir.

Cesur, A., (1998), *İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Personelin İş Tatminindeki Unsurlar Yönünden İncelenmesi (Yayınlanmamış Master Tezi)*, Kocaeli:Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz

Cheng, A., ve Brown, A. (1998), “*HRM Strategies and Labour Turnover in The Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore*”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136- 154

Cherrington. D. J. (1995) “*The Management of Human Resources. Fourth Edition*” *Prentice Hall*.USA.

Chisholm, M., Russell, D. ve Humphreys, J. (2011), “*Measuring Rural Allied Health Workforce Turnover and Retention: What are the Patterns, Determinants and Costs?*” *Australian Journal of Rural Health*, 19: 81-88.

Cooper C., P. Liukkonen, ve S. Cartwright. (1997), “*Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organizations*”, *European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions*, Dublin.

Çakınberk, A., Derin, N., ve Gün, G. (2001), “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği*”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 252-272.

Çolakoğlu. Ü., Karakaş. G., Keskin. U. 2001. “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından Kültürel Farklılık Yönetimine İlişkin Bir Uygulama*”. I. Ulusal Turizm İşletmeciliği Kongresi. Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sunum.

Deb, T. (2009), “*Compensation Management*”. *New Delhi: Excel Books*.

Demarco. T. ve Lister. T. (1987), “*Peopleware – Productive Projects and Teams* *Dorset House Publishing*” Comp. USA.

Demir, M.(2002), “*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Dessler. G. 1991. “*Personnel / Human Resource Management*”, *Fifth Edition*. Prentice Hall. USA.

Dipboye. R. L., Smith. C. S. ve Howell. W. C. 1994. “*Understanding Industrial and Organizational Psychology – An Integrated Approach*”, *Harcourt Brace college Publisher*. USA.

Doherty. L. and Manfredi. S. (2001), “*Women’s Employment in Italian and UK Hotels*”, *International Journal of Hospitality Management*, 20: 61 – 76.

Earl, N. (1992), “*A Conceptual Model of Expatriate Turnover*”, *Journal of International Business Studies*, 23(3),: 499-532.

Ege B., (2000), “İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Master Tezi)”, Gebze:Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Eğimli, A.T. (2009), “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3),: 35- 52.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison: ve Sowa, D. (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3),: 500-507.

Ekin, N.M. (1960), “Memleketimizde İşçi Devir Mevzuunda Yapılan Araştırmalar ve Ortaya Koydukları Neticeler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 9-10-11, 123192.

Elvira. M. Ve Cohen. L. (2001), “Location Matters: A Cross – Level Analysis of The Effects of Organizational Sex Composition On Turnover”. *The Academy of Management Journal*, 44: 591 – 605.

Elvira B (2001), “Peces exo'ticos introducidos en Españ̃a. In: Doadrio I (ed)”, *Atlas y Libro Rojo de los Peces Continentales de Españ̃a. Ministerio de Medio Ambiente*, Madrid

Erdoğan, H., (2002),”Personel Devri Ve Personelin İş Tatminindeki Unsurlar İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Master Tezi)”, İstanbul :İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Erdoğan, İ. (2003, Mayıs), “Brain Drainand Turkey”, *EducationalSciences: Theory&Practice*, 3(1),: 96-100.

Erdoğan, İ., (2003), *Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, 1.Baskı, Ankara: ERK Yayıncılık.

Erdoğan. H. (1992), “Personel Devri, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasında ki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Eren E., (1993), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi

Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren. E. (1979), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Met – Er Matbaası.

Eroğlu F. (2010), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım.

Ertan. H. (1997), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam Ve Önemi (Bir Uygulama)”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.

Farrell, D. ve Rusbult, C.E. (1981), “*Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1),: 78-95.

Faulks, R.H. (1968), “*A Study of Employee Turnover Rates Associated with Four Different Training Procedures*”, *Ms Thesis*, Chapman College.

Feng, F. and Pearson, T.E. (1999), “*Hotel expatriate managers in China: selection criteria, important skills and knowledge, repatriation concerns, and causes of failure*”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 309-21.

Feng. F. ve Pearson. T. (1999), “*Hotel Expatriate Managers In China: Selection Criteria, Important Skills and Knowledge, Repatriation Concerns and Causes of Failure*”. *International Journal of Hospitality Management*, 18: 309 – 321.

Flippo, E. (1986), “*Principles of Personnel Management, New York*”, McGrawHill Book Company.

Frank, F.D., Finnegan, R.P.ve Taylor, C.R. (2004), “*The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*”, *Human Resource Planning*, 27(3),: 12-25.

Gee. C. Y. (1996), “*Resort Development and Management*”, *Educational Institute of American Hotel and Motel Association. USA.*

Geylan R., (1992), *Personel Yönetimi*, Tamer Ofset, Eskişehir: MET Basım Yayım Organizasyon.

Geylan, R. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri*, G.N. Zeytinoğlu (Ed.), Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Go. F. M. ve Rine. R. (1995), *Globalization Strategy In The Hotel Industry*, Routledge 29 West 35 Str. USA.

Goss. D. (1994), *“Principles of Human Resource Management”*, Routledge 29 West 35 Str. USA.

Gustafson, C. M. (2002), *“Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA”*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt: 14, Sayı:3:106-113.

Güner M., (1999), *Konfeksiyon Organizasyon ve Planlama II Ders Notu*, Ege Ü. Müh. Fak. Tekstil Müh. Bölümü, İzmir.

Güney, M. K., (1994), *“Satış Elemanlarının Performansı, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Uygulama (Yayınlanmamış Master Tezi)”*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güney. S., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz: (2006), *“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”*, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1),: 48- 75.

Gürdal. M. (1995), *Turizm Ulaştırması*, İzmir: Karınca Matbaası.

Gürkan, M. İ. (1989), *“Turizmin Sosyal Yapı Üzerindeki Etkileri”*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Mart –Haziran. S: (112-113),

Heilmann:G. (2005), *“The Impact of Community Embeddedness on Turnover: An Investigation of the Moderating Effects of Career Plateauing”*, *Occupational Portability, and Occupational Commutability*, PhD Thesis, Indiana University.

Hendrie, J., (2004), “*A Review of a Multiple Retailer’s Labour Turnover*”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32, 9, 434-441.

Hendry C., *Human Resource Management; A Strategic Approach to Employment, 4th Ed., The Bath Press, Great Britain, 1999*

Herbert. P. 1997. “*Imaginative Motivation*”, *Hospitality Industry International*, 17: 24 – 26.

Hess, C.E. (2007), “*The Moderating Effects of Teacher Self-Efficacy on the Relationship Between Job Satisfaction and Intent to Turnover*”, Ms Thesis, North Carolina State University.

Himmetoğlu B.A., (1981), “*İşten Gönüllü Ayrılma Davranışını Etkileyen Örgütsel Etkenler*”, *Yönetim Psikolojisi II*, Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar, No:201, s.356, Ankara: TODAİE Yayınları.

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. ve Eberly, M.B. (2008), “*Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future*”, *The Academy of Management Annals*, 2(1),: 231-274.

Hom. P. W. Ve Kınıckı. A. J. 2001. “*Toward A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover*”, *Academy of Management Turnover*, 44: 975 – 987.

Hsu, M. K., (1998), “*Perceived career incentives and intent to leave*”, *Information and Management*, 40, 361-369.

Hsu. M. K., Jiang. J. J., Klem. G., Tang. Z. (1998), “*Perceived Career Incentives And Intent To Leave*”, *Information and Management*, 1 – 9.

Iverson. K. (2000), “*The Paradox of The Contented Female Manager: An Emprical Investigation of Gender Diferences in Pay Expectation In The Hospitality Industry*”, *International Journal of Hospitality Management*, 19: 33 – 51.

Jewell. L. N. and Siegall. M. (1990), *Contemporary Industrial and Organizational Psychology*, Second Edition, West Publishing Comp, USA.

Jex:M. ve Britt, T.W. (2008), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, New Jersey: John Wiley and Sons.

Johnston, M. W., Griffith, R.W., Burton, S., and Carson, P. P. (1993), Jewell. L. N. ve Siegall. M., (1990), *Contemporary Industrial and Organizational Psychology*, Second Edition, West Publishing Comp. USA.

Joseph, D., NG, K.Y., Koh, C. ve Ang: (2007), “*Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development*”. *Mis Quarterly*, 31(3),: 547-577.

Kantarıcı. K., ve Yörükoğlu. M. A., (1998), *Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kaplan Y., "Ara Eleman Eğitiminin Sistem İçindeki Yeri-Önemi ve Okul Sanayiİşbirliği",1996,<http://kamer.cmyo.ankara.edu.tr/konferans/yk.htm>

Kappa. M. M., Nitschike. A. ve Schappert. P. B.(1995), “*Housekeeping Manegement*” *Educational Institute of American Hotel and Motel Association*. USA.

Kavanaugh. R. R. ve Ninemeier. J. D. (1995), *Hospitality Supervision*, Educational Institute of American Hotel and Motel Association. USA.

Kaya, F. (2010), “Hastanelerde Sözleşmeli Hemşirelerin İş Gücü Devrinin Hizmet Kalitesine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Kaynak. T., ve diğerleri, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Kım, H. (2013), *Meta-Analysis of Turnover Intention among Child Welfare Workers*. PhD Thsesis, Houston University.

Kım. S. M. (1994), “*Tourist Hotel General Managers In Korea: A Profile*”, *International Journal of Hospitality Management*, 13: 7 – 17.

Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (2001), “*Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices*”, *Journal of Organizational Behaviour*, c. 23, s. 1, ss. 109-125.

Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (Aralık 2001), “*Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices*”, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:23:109- 125.

Klebanow, A. M., and Eder, R.W. (1992), “*Cost Effectiveness of Substance-Abuse Treatment in Casino Hotels; Human Resources*”, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 33(1),: 56.

Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak, M. (2001), *Genel Turizm, İlkeler-Kavramlar*, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak. N. Ve Denizer. D. (1998), *Otel İşletmeciliği: Kavramlar – Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Kozak. S., (1995), *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:868.

Kraus, A. (2000), “*Changing Personnel Practices to Support Health and Human Service Reform*”, *Policy & Practice of Public Human Services*, 58 (2),: 19-25.

Kuşlivan, S., ve Kuşlivan, Z. (2004), “*Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri*”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1), 28-37

Laker, D.R. (1991), “*Job Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover*”, *The Journal of Applied Business Research*, 7(1),: 6-15.

Landy, F.J. (1989), *Psychology of Work Behavior*, Pacific Grove. CA: Brooks&Cole.

Lawler, E. E. III. (1990), *The Jossey-Bass management series. Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Lee, T.W. (1988), “*How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover*”, *Journal of Business and Psychology*, 2(3),: 263-271.

Lee, T.W. (1994), “*An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*”, *Academy of Management Review*, 19(1),: 51-89.

Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987), “*Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover*” *Academy of Management*, 30(4),: 721-743.

Long, C.S., Ajagbe, M.A., Nor, K.M. ve Suleiman, E.S. (2012), “*The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models. Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10),: 282-291.

March J.G. ve Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

Marchington. M. Ve Wilkinson. A. (1996), *Core Personnel And Development*, Institute of Personnel And Development. UK.

McCORMICK. E. J. Ve Ilgen. D. R. (1987), *Industrial And Organizational Psychology*, Eight Edition, Unwin Hyman. Ltd. UK.

Mccormick:A. (2000), *Effect of Information Obtained During the Interview Process on Employee Turnover*, PhD Thesis, Bowling Green State University.

Medlik. S. (1998), *The Business of Hotels*, Third Edition, Butterworth – Heinemann. Great Britain.

Miller, M.M. (1985), *An Investigation into How Job Satisfaction and Organizational Commitment Affect Retention Decisions of Company Grade Officers in the Supply Career Field*. Ms Thesis, Air University.

Mitchell. R. T. Ve Larson. J. (1987), *People In Organizations – An Introduction To Organizational Behaviour*. Third Edition. Mcgraw Hill Book Comp. Singapore.

Mitchell. T. R., Holtom. B. C., Lee. T. W. Sablinski. C. J. ve Erez. M. (2001), “*Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover*”. *The Academy of Management Journal*, 44: 1102 – 1121.

Michaud, L. (2000), *Turn the Tables on Employee Turnover: Five Keys to Maksimum Employee Retention*. *Manage*, 52: 26-27.

Milkovic, G. T., and Boudreau, J.W. (1998), *Personnel Human Resource Management*, Business Publications Inc., U.S.A.

Mobley, W.H. (1977), “*Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*”, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Mobley, W.H. (1982), “*Employee Turnover, Causes, Consequences and Control*”, Addison- Wesley.

Morrell, K., Loan- Clark, J., and Wilkinson, A. (2001), “*Organisational Change and Employee Turnover*”, *Personnel Review Journal*: 33 (2), 161- 173.

Nichols, J.C. (1987), “*Turnover among Air Force Nurses*”, Ms Thesis, University of Utah.

Ohlin. J. B. Ve West. J. J. (1994), “*An Analysis of The Effects of Fringe Benefit Offerind On The Turnover of Hourly Housekeeping Workers İn The Hotel Industry*”. *International Journal of Hospitality Management*, 12: 323 – 336.

Olalı. H. Ve Korzay. M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Örucu. E. ve Karabulut. E. 1999. “*Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Temmuz 1999: 18 – 27.

Örücü. E. ve Şahin. O. (2001), “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar (Marmaris ve İçmeler Örneği)*”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Temmuz 2001: 18 – 24.

Palsha:A. (1989), “*A Study of Personal and Organizational Factors Contributing to Employee Turnover of Early Childhood Interventionists*”, PhD Thesis, University of North Carolina.

Peterson:L. (2004), “*Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective*”, *Human Resource Development Review*, 3(3): 209-227.

Porter. L. W., Lawler. III. E. E. Ve Hackman. J. R. (1988), *Behaviour İn Organizations*, Mc - Graw Hill Book Comp. USA.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008), “*Algılanan İş Güvencesinin, Personelin İş Tatminindeki Unsurlar, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı:2:143-164.

- Price, J.L. (1977), *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State, University Press.
- Price, J.L. (2001), “*Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover*”, *International Journal of Manpower*, 22(7),: 600-624.
- Price, J.L. and Mueller, C.W. (1986), “*Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*”, Greenwich: JAI Press.
- Ramesh, A. (2007), *Replicating and Extending Job Embeddedness Across Cultures: Employee Turnover in India and the United States*. PhD Thesis, University of Maryland.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli: (2001), “*Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*”, *Journal of Applied Psychology*, 86(5),: 825-836.
- Riley. M. (1996), *Human Resource Management In Hospitality And Tourism Industry*, Butterworth – Heinemann. UK.
- Ringo, W.K.L. (2011), “*A Study of Job Satisfaction and Work Attitude Toward Post-80s Clothing Merchandisers In Hong Kong*”, Hong Kong Polytechnic University.
- Riegel, C. D. (2001), *Turnover:A Conceptual Model. İçinde D.G. Rutherford (Editör), Hotel Management and Operations*, (ss.433-438), New York: John Willey.
- Riley Deon N. (1996), *The Effects Of Sales Management Leaderships Styles On Salesperson Turnover Intentions*, (Unpublished PhD Thesis), H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Rodrigues, W. (2008), “*An Investigation Into Staff Retention Issues in a New Zealand District Health Board*”, Ms Thesis, Unitec New Zealand.
- Ross. D. L. (1999), “*Human Resource Management İn Tourism And Hospitality*”, Cassell Wellington House. UK.
- Rowley. G. Ve Purcell. K. (2001), “*As Cooks Go, She Went: Is Labour Churn Inevitable?*”, *International Journal of Hospitality Management*, 20: 163 – 185.

Sabuncuoğlu Z. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Bursa: Alfa Aktuel Basım.

Sabuncuoğlu, Z. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sarioğlan, M. (2007), “4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında İşgören Devir Hızı: Çeşme Yöresinde Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Sayles. L. R. Ve Strauss. G. (1981), “*Managing Human Resources*”, Second Edition, Prentice Hall Inc. USA.

Schultz. D. P. Ve Schultz. S. E. (1994), “*Psychology And Work Today An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*”, Sixth Edition. Macmillan Publishing. Company. USA

Scott. W. G., Mitchell. T. R. ve Birnbaum. P. H. (1981), “*Organization Theory – A Structural And Behavioral Analysis*”, Forth Edition, Irwin Inc. USA.

Seyidoğlu. H. (1999), “*Ekonomi Ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*”, İstanbul: Güzem Can Yayınları No: 15.

Shore, L.M. ve Shore, T.H. (1995), Perceived Organizational Support and Organizational Justice. R.S. Cropanzano and K.M. Kacmar (Eds.), “*Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*”, (p. 149-164), New York: Quorum Press.

Sıbson, R.H., (1990), “*Rupture Nucleation On Unfavorably Oriented Faults*” *Bulletin of the Seismological Society of America*, 80, 1580-1604.

Silva, J.I. ve Toledo, M. (2009), “*Labor Turnover Costs and the Cyclical Behavior of Vacancies and Unemployment*” *Macroeconomic Dynamics*,13(1),: 76-96.

Spector. P. E. (1996), “*Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*”, John Wiley and Sons Inc, USA.

Spıchtınger. N. (1984), “*Dünya Konaklama Endüstrisinde Yenilikler*”, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları. 56. Otel Yönetim Seminerleri Konuşma Metinleri, 30 – 33.

Stalcup, L.D.; Pearson, T.A. (2001), “*A Model of the Causes of Management Turnover in Hotels*”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(1),: 17 -30.

Steel, R.P. and Mento, A.J. (1987), “*The Participation- Performance Controversy Reconsidered: Subordinate Competence as a Mitigating Factor*”, “*Group & Organization Studies*”, 12(4),: 411-423.

Steers, R.M. ve Mowday, R. (1981), “*Employee Turnover and Post- Decision Accommodation Processes. Research in Organizational Behavior*”, 3: 235-283.

Strauss, Anselm ve Sayks, (1981), “*Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*”, Second Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.

Şener, B., (2010), “*Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Organizasyon*”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şener. B. (1997), “*Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*”, 2. Baskı., Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tambay, A. (2006), “*İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Tanova, C. and Holtom, B.C. (2008), “*Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries*”,. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9),: 1553- 1568.

Tarlan, D., ve Tütüncü, Ö. (2001), “*Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirmesi ve İşdoyumunu Analizi*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 141-163.

Taştan S., "*İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi Ve Performans Göstergeleri*" *Human Resources Management & Development*, www.isguc.org.

Taylor: (2010), *Understanding Intent to Leave: A Quantitative Study of the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intent Of Clinical and Administrative Employees in Federal Health Care*. PhD Thesis, Capella University.

Temiz, H. E. (2004), "*Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri*", Ankara: Genel - İş Matbaası.

Tigrel, A., (1994), "*Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı*", *Verimlilik Dergisi*.

Tiritioğlu, E. (2006), "*Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Trevor, C.O. (2001), "*Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover*", *Academy of Management Journal*, 44 (4),: 621-639.

Tüzün, İ.K. (2013), "*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri*", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1),: 61-76.

Ulama. Ş. (2002), "*Ücret Sistemleri Ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma*", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Aydın.

Uyargil C., Adal Z., Ataay İ. D., Acar A. C., Özçelik A. O., Dünder G., Sadullah Ö. ve Tüzüner L. (2010), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", İstanbul: Beta Basım.

Ülgen H. ve Mirze K. (2006), "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*", İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Veterans Health Administration (VHA), (2002), "*The Business Case for Workforce Stability*", VHA Research Series, USA,

Walker. J. W. (1992), "*Human Resource Planing, McGraw Hill Publishing Company*", USA.

Walmesly, A. (2004), "*Assesing Staff Turnover: A View From the English Riviera*", *International Journal of Tourism Research*, 6, 275-287.

Wayne:J., Shore, L.M. ve Linden, R.C. (1997), "*Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*", *Akademy of Management Journal*, 40(1),: 82-111.

Weiss, H.M., Macdermid:M., Strauss, R., Kurek, K.E., LE, B. ve Robbins, D. (2003), "*Retention in the Armed Forces: Past Approaches and New Research Directions*", *Military Family Research Insitute*, Purdue University. <https://www.mfri.purdue.edu/resources/public/reports/Retention%20in%20the%20Armed%20Forces.pdf>

Werther. W. B. Ve Davis. K. (1989), "*Human Resource and Personel Management. Third Edition. McGraw Hill Book Company*", USA.

West, M.S. (2000), *Employee Turnover in Mexico: A Cultural Investigation of Causes*. PhD Thesis, Arizona State University.

Westlund, G., (2007), *Retaining Talent: Assessing Relationships Among Project Leadership Styles, Software Developer Job Satisfaction, and Turnover Intentions*, PhD Thesis, Capella University.

White, W.R. (2001), *An Investigation and Analysis of Volunttary Employee Turnover in an Industrial Setting*. PhD Thesis, Walden University.

Woods, H. R. and J. F. Macaulay, (1989), "*For Turnover: Retention Programs That Work, Human Resources Management*",7, 4, 78-90

Woods, R. H. (1997), "*Human Resources Management, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association*", Michigan.

Woods. R. H., (1997), "*Human Resource Management. Second Edition. Educational Institute of American Hotel and Motel Association*", USA.

Yalçın. S., (1980), *Personel Yönetimi Ders Notları*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü.

Yıldırgan. R., (1996), “Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu – Personel Devri İltisi Ve Sendikalar”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma” *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4),: 93-108.

Yüksel. Ö. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zohar. D. (1994), “Nalaysis of Job Stress Profile In The Hotel Industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 13: 219 – 231.